

Санкт-Петербургский государственный университет

ЗВЕРЕВА Александра Александровна

Выпускная квалификационная работа

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛУЖБЫ  
ПЕРСОНАЛА

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Основная образовательная программа бакалавриата  
«Управление персоналом»

Научный руководитель: к.э.н., доцент  
КРЫЛОВА Юлия Владимировна

Рецензент: к.э.н., доцент  
МАСЛОВА Елена Викторовна

Санкт-Петербург  
2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 3  |
| Глава 1 РОЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ.....   | 6  |
| 1.1 Место и роль службы персонала в организации.....   | 6  |
| 1.2 Задачи и функции служб управления персоналом .....   | 14 |
| 1.3 Подходы к оценке эффективности деятельности служб персонала.....   | 23 |
| 1.4 Ключевые показатели эффективности службы управления персоналом .....   | 29 |
| Глава 2 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СОКОТЕЛЬ». РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА ООО «СОКОТЕЛЬ» ..... | 42 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сокотель» .....   | 42 |
| 2.2 Управление персоналом в ООО «Сокотель» .....   | 48 |
| 2.3 Оценка эффективности работников ООО «Сокотель» как одно из направлений управления персоналом .....   | 54 |
| 2.4 Направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Сокотель» .....   | 58 |
| 2.5 Разработка системы КРІ для сотрудников службы управления персоналом ООО «Сокотель» .....   | 63 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 76 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....  | 79 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....   | 81 |

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день управление персоналом признано одним из самых важных направлений деятельности любой современной организации, которое способно многократно повысить её эффективность и конкурентоспособность. Согласно современной концепции управления персоналом, успешность бизнеса напрямую зависит от человеческих ресурсов, их знаний, навыков и умений. Поэтому огромные надежды руководителей для обеспечения процветания компании возлагаются на собственные возможности, умение, инициативу и предприимчивость, а более точно – на тот кадровый потенциал компании, который создан и который предстоит развивать с учетом постоянно меняющихся потребностей рынка. На самом деле, от компетентности работников, от качественного знания ими всех нюансов работы и специфики организации зависят перспективы и успех той или иной фирмы. Именно по этой причине на сегодняшний день все успешные западные компании придерживаются идеологии: «производительность – от человека», «качество товаров и услуг от человека».

По мере осознания того факта, что профессионализм человеческих ресурсов – это основной фактор процветания предприятия, изменилась и роль служб управления персоналом организаций. Если раньше такие службы выполняли очень узкий перечень функций, связанных в основном с кадровым документооборотом, то сегодня они имеют широкий спектр задач, которые будут описаны в настоящей работе. Исходя из таких предпосылок, у руководителей компаний появилась потребность в оценке того вклада, который приносит служба управления персоналом в достижение стратегических целей организации. Огромное влияние службы персонала на успех той или иной современной организации, а также постоянный рост потребности в оценке эффективности работников данной службы и обуславливает *актуальность* настоящей работы. Учитывая то, что деятельность службы персонала направлена на обеспечение основных процессов в организации, а прямая связь с объемом продаж или выпуском и функционированием службы персонала отсутствует, то определить эффективность данного подразделения компании довольно трудно. Поэтому достаточно удобным инструментом измерения эффективности службы персонала на сегодняшний день является система KPI.

Система ключевых показателей (KPI) является не только инструментом оценки бизнес-процессов, но и системы управления по целям, так как содержит в себе показатели эффективности, связанные с главной стратегией организации. Такая система позволяет оценить эффективность каждого отдельно взятого работника, а также выстроить систему мотивации. Поэтому такой инструмент, как KPI, является мощным инструментом, способным повысить не только эффективность отдела, но и общую результативность

компании. В настоящее время данный инструмент активно внедряется в организациях за рубежом для оценки эффективности служб управления персоналом, но в России, однако, развит слабо.

Теоретической и методологической основой данной выпускной квалификационной работы являются литературные источники отечественных и зарубежных авторов таких, как А. Я. Кибанов, М. И. Магура, Д. В. Ньюстром, Дж. М. Иванцевич, Ю. Г. Одегов, Т. Базаров, А. П. Егоршин и других, а также положения и документация ООО «Сокотель». На основании анализа литературных источников было выяснено, что на сегодняшний день имеется очень мало разработок в области формирования системы KPI. Если за рубежом данная система показателей внедряется в компаниях уже несколько десятков лет, то в России она применяется не более десяти лет.

*Объект исследования:* ООО «Сокотель».

*Предмет исследования:* служба управления персоналом в ООО «Сокотель» и существующая там система оценки эффективности работников данной службы.

*Цель* выпускной квалификационной работы: разработка рекомендаций по совершенствованию функционирования службы персонала ООО «Сокотель», а также разработка системы KPI для данной службы.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Определить, какую роль в организации играет служба персонала, а также какое место в структуре предприятия она занимает.
2. Проанализировать, какие задачи и функции выполняют современные службы персонала.
3. Изучить существующие методы оценки эффективности деятельности данной службы.
4. Изучить, с помощью каких ключевых показателей эффективности проводят оценку службы персонала.
5. Дать общую характеристику ООО «Сокотель», провести его SWOT – анализ.
6. Провести анализ деятельности службы персонала в ООО «Сокотель», определить ее недостатки и слабые места.
7. Проанализировать существующую на данный момент систему оценки эффективности службы персонала в ООО «Сокотель», а также систему оценки эффективности работников компании как одно из направлений деятельности управления персоналом в ООО «Сокотель».
8. Разработать и обосновать рекомендации по совершенствованию функционирования службы персонала в ООО «Сокотель».

9. Разработать систему ключевых показателей (KPI) службы персонала ООО «Сокотель».

*Методы исследования:* анализ литературы и нормативно-правовых актов, включенное наблюдение, интервью с сотрудниками компании, анализ внутренних документов локальных нормативно-правовых актов организации, SWOT-анализ предприятия.

*Практическая значимость* данной работы состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы работниками ООО «Сокотель» при пересмотре действующей системы управления персоналом, а также при разработке и внедрении системы KPI для службы персонала.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, основную часть, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении определены актуальность и степень изученности темы, объект и предмет исследования, цель выпускной квалификационной работы, задачи, практическая значимость, а также структура исследования.

В первой главе «Роль службы персонала в организации и оценка ее эффективности» рассмотрены понятия «персонал», а также «служба персонала», варианты структурного положения службы управления персоналом в организации, изучена роль, которую играет данная служба на разных этапах развития организации. В данной главе также проанализированы задачи и функции, выполняемые службой персонала. Большое внимание уделено методам оценки эффективности службы персонала и существующим на данный момент ключевым показателям эффективности деятельности (KPI) данной службы.

Во второй главе «Направления совершенствования управления персоналом в ООО "Сокотель". Разработка системы KPI для службы персонала ООО "Сокотель"» представлена общая характеристика ООО «Сокотель», а также проведен SWOT-анализ данной компании. Также данная глава включает в себя анализ системы управления персоналом компании и выявление недостатков и слабых мест в работе службы управления персоналом, а также анализ существующей системы оценки эффективности работников ООО «Сокотель» как одного из направлений деятельности данной службы. Наконец, во второй главе даны рекомендации по совершенствованию деятельности службы персонала ООО «Сокотель», а также разработана система KPI для этой службы.

В заключение выпускной квалификационной работы представлены общие выводы по работе.

# Глава 1 РОЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

## 1.1 Место и роль службы персонала в организации

Современная концепция управления персоналом сформировалась только к 70-м годам XX столетия на основе эмпирических исследований, а также на основе достижений экономики, статистики, физиологии и психологии человека, социологии, права и науки об управлении организацией. На протяжении всего XX века концепция управления персоналом претерпевала значительные изменения в своем развитии. (См. Приложение 1) Свое развитие данная концепция начала в начале XX столетия. Первый этап ее эволюции происходил под воздействием технократического менеджмента (или школы научного управления Ф. Тейлора), который характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Согласно учению данной школы, труд — это индивидуальная деятельность, а работники — средство достижения организационных целей, подобно машинам, сырью и оборудованию, любое воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным. Поэтому на этом этапе формируется система управления кадрами, при которой вместо человека как личности рассматривается лишь его функция — труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Кадровые службы того времени выполняли, в основном, учетно-контрольные и административно-распорядительные функции.<sup>1</sup>

Позже, в 20-30-е гг. XX в. начинает свое развитие школа «человеческих отношений» Э. Мейо, согласно которой производительность труда зависит не только от методов организации труда и производства, но и от отношения управляющих к работникам, т. е. от человеческого фактора, и с 50-60-х гг. XX в. на смену концепции управления кадрами приходит новая концепция управления персоналом. В данной концепции человек рассматривается как элемент организации, субъект трудовых отношений. В этих условиях система управления персоналом охватывает широкий круг управленческих проблем: подбор и профессиональную адаптацию новых работников, разработку социальных программ, вовлечение работников в управление предприятием, разработку системы стимулирования производительного и творческого труда. В 60-е гг. XX века МакГрегор критикует основные положения «научного управления» и уже в 70-е гг. под воздействием развития социально-экономических аспектов формируется концепция управления человеческими ресурсами. Такая концепция направлена на

---

<sup>1</sup> Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. С. 19.

обеспечение высокой производительности и качества работы, повышение творческой и организаторской активности персонала, на гибкое и адаптивное использование «человеческих ресурсов».<sup>2</sup>

Таким образом, отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением, а также созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

В конце XX в. с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеческими ресурсами, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Если управление персоналом базировалось на представлении о работниках как о некой совокупности профессиональных способностей, как один из источников издержек (заработная плата, создание инфраструктуры), то современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает людей как ключевой ресурс, социальную ценность и главный источник капиталовложений (то есть источник, который способствует получению наибольшей прибыли) и обосновывает целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к их формированию, использованию и развитию. Работник теперь не просто позиция в штатном расписании, а единство трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности.

Сегодня концепция управления персоналом – это гуманистическая концепция, согласно которой организация создается для людей, а не наоборот, человек для организации. То есть человек – это самый главный ресурс организации, а важнейшим фактором устойчивого развития, конкурентоспособности и процветания предприятия является формирование человеческого капитала.<sup>3</sup>

На наш взгляд, гуманистическая концепция управления персоналом является самой предпочтительной как для руководителей, так и для персонала организации. Безусловно, вкладывая в своих работников, создавая для них все необходимые условия для эффективной работы, давая им свободу для творчества в рабочем процессе, руководители компаний значительно повышают мотивацию и вовлеченность в трудовой процесс, что

---

<sup>2</sup> Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. С. 20.

<sup>3</sup> Там же.

значительно повышает результативность организации, а также способствует ее процветанию.

В настоящей работе одним из ключевых понятий является понятие «персонал». Рассмотрим, как определяют «персонал» в литературе.

«Персонал организации — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма».<sup>4</sup> Существует также и такое определение: персоналом организации называют «личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев».<sup>5</sup> В данной работе под персоналом мы будем понимать совокупность физических лиц, работающих в организации по договору найма. Рассмотрим также такое понятие, как система управления персоналом. Разные авторы к понятию системы управления персоналом подходят по-разному. Так, например, системой управления персоналом организации считают такую «систему, где реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций».<sup>6</sup> Однако отмечается, что «система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений».<sup>7</sup> В более общем виде система работы с персоналом представляется как «совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии».<sup>8</sup> На наш взгляд, системой управления персоналом можно считать набор научно-обоснованных методов, процедур и приемов, с помощью которых в организации осуществляется процесс управления персоналом.

В ходе развития современной концепции управления персоналом, увеличением спектра функций, выполняемых службами персонала, изменилась и их роль в организации. «Служба управления персоналом предприятия — «структурное подразделение, уполномоченное осуществлять управление персоналом и организационно-методическое руководство мероприятиями по управлению персоналом, реализуемыми на

---

<sup>4</sup> Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение — СПб: Питер, 2000.

<sup>5</sup> Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов - Москва: ИНФРА-М, 2002. С. 117.

<sup>6</sup> Там же. — С. 118.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. — С. 20.



предприятия».<sup>9</sup> В современных условиях вся работа служб персонала должна проводиться с целью формирования и развития человеческого капитала фирмы, такого кадрового состава, который обеспечит её дальнейшее успешное существование. Все это объясняется тем, что согласно нынешней концепции, управление персоналом – один из основных элементов стратегии организации. Оно должно помогать организации в достижении её основных стратегических целей через обеспечение компетентными и заинтересованными в результатах своего труда работниками. Надо подчеркнуть, эта цель может быть достигнута, если высшее руководство будет рассматривать человеческий капитал как ключ к эффективности работы организации. Однако надо также отметить, что все это хорошо понимают за рубежом, а у нас, в России, – далеко не всегда.

На сегодняшний день служба персонала - необходимое на каждом этапе развития организации подразделение. Рассмотрим подробнее, какие роли может играть служба управления персоналом в процессе развития фирмы. Тут можно выделить три роли: поддерживающую, сервисную и партнерскую, которые последовательно переживает службы персонала в процессе своего развития в организации.<sup>10</sup>

**1. Поддерживающая роль службы персонала.** В самом начале жизненного пути организации ее владельцу (генеральному директору) необходимы услуги человека, разбирающегося в кадровом делопроизводстве, основной задачей которого будет являться ведение кадрового документооборота компании в соответствии с законодательством.

Такую роль поддержки бизнеса выполняют преимущественно те службы персонала, которые не создаются с нуля, а формируются из отдела кадров, существующего в организации. В этом случае функции по управлению персоналом выполняют линейные руководители организации, а каждое подразделение самостоятельно решает стоящие перед ним задачи, касающиеся подбора, отбора и обучения сотрудников. Так, например, с одним кадровым агентством могут обособленно друг от друга сотрудничать два или три представителя разных отделов фирмы-заказчика.

Иногда отдел кадров и служба персонала существуют как два самостоятельных подразделения организации. Тем не менее, в большинстве ведущих отечественных компаний отдел кадров – элемент структуры службы персонала, а его начальник подчиняется директору по персоналу.

---

<sup>9</sup> Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: ТК Велби; Проспект. - 2008. - С. 34.

<sup>10</sup> Володина, Н. Организация работы службы персонала / Н. Володина, Ю. Милованова // Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – 2006. С. 55.

2. **Сервисная роль службы персонала.** Ситуация, в которой функции управления персоналом распределены между разными подразделениями, значительно снижает эффективность бизнеса в целом, особенно когда происходит постоянный рост численности сотрудников и количества задач в области подбора, отбора и обучения кадров. В данной ситуации, при исполнении сервисной роли службы персонала, у нее (службы персонала) появляется больше полномочий, например, HR-директор выясняет потребности менеджмента, обеспечивает выполнение задач, сформулированных внутренними заказчиками, то есть, топ-менеджерами и линейными руководителями.

В этом случае спектр функций службы управления персоналом значительно расширяется и основным результатом деятельности является решение операционных задач и исполнение главных функций в области управления персоналом, которые будут более подробно рассмотрены в следующем параграфе (например, разработка стратегии и политики в области управления персоналом; подготовка и исполнение бюджета в области управления персоналом; кадровый документооборот; регулирование трудовых отношений; подбор персонала; планирование численности персонала; оценка кандидатов; адаптация персонала; обучение сотрудников; создание обучающих программ; проведение обучения; создание кадрового резерва; оценка сотрудников; оценка результатов деятельности; организационное развитие; охрана труда оценка эффективности управления персоналом и многие другие).

В этот период сотрудники службы персонала занимаются разработкой основных инструментов управления персоналом. При формировании политик и процедур в области управления персоналом необходимо привлекать линейных руководителей и топ-менеджеров в качестве консультантов, так как именно им предстоит в будущем применять полученные методы на практике. Любые алгоритмы в области подбора, отбора и обучения кадров, разработанные специалистами HR-службы, на этапе внедрения в деятельность организации согласовываются с руководством.<sup>11</sup>

3. **Служба персонала как бизнес-партнер.** С течением времени директору по персоналу становится ясно, что недостаточно просто осуществлять разработку и внедрение программ и мероприятий в области управления персоналом - службе управления персоналом необходимо стать функцией бизнеса, значит работать ради достижения целей всей организации. Директору по персоналу для того, чтобы убедить коллег и руководство компании в том, что его служба не просто сервисное подразделение, но и бизнес-партнер компании, необходимо посмотреть на все HR-мероприятия с позиции

---

<sup>11</sup> Володина, Н. Организация работы службы персонала / Н. Володина, Ю. Милованова // Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – 2006. С. 56.

их стоимости и начать разговаривать с руководством компании на языке коммерческой выгоды.

Таким образом, на данном этапе становится очевидным, что каждая кадровая программа должна приносить прибыль компании — будь то подбор персонала, внедрение программы обучения для сотрудников или проведение корпоративного мероприятия.

Основной задачей службы персонала в этот период является повышение рыночной стоимости компании при помощи инструментов управления персоналом, а также разработка стратегии компании в области управления персоналом, создание систем оценки деятельности подразделений и развитие организационной культуры фирмы.

Нужно отметить, что, как показывает практика, в отечественных компаниях достаточно редко службы персонала становятся стратегическими партнерами. Это объясняется тем, что в нашей стране ведение бизнеса в принципе является еще развивающейся сферой деятельности, а также тем, что сама профессия специалиста по кадровому менеджменту достаточно молода и только вступает во второе десятилетие своего существования. По мнению исследователей, самым оптимальным вариантом является позиционирование службы персонала как сервисной службы, тогда как она, тем не менее, будет играть неафишируемую роль бизнес-партнера.<sup>12</sup>

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что в современных условиях экономики персонал – это основной фактор успеха и процветания фирмы на рынке. Следовательно, роль службы управления персоналом огромна, а прибыль компании напрямую зависит от эффективности работы данного подразделения. На протяжении всех этапов развития организации, служба управления персоналом участвует в ее деятельности и по мере развития компании выполняет все больше и больше функций и приобретает все большее значение.

Рассмотрим теперь, какое место в организационной структуре предприятия занимает служба персонала. Как правило, такая служба формируется на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Сама служба персонала состоит из совокупности взаимосвязанных подразделений и должностных лиц, которые выполняют различные функции. Структура данной службы зависит от особенностей деятельности предприятия и ее размеров. Так, например, в мелких и средних компаниях многие функции по управлению персоналом выполняют в основном линейные руководители, а в крупных фирмах – самостоятельные структурные подразделения. В некоторых

---

<sup>12</sup> Володина, Н. Организация работы службы персонала / Н. Володина, Ю. Милованова // Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – 2006. С. 57

организациях складываются системы управления персоналом, которые объединяются под общим руководством заместителя директора в сфере HR и включают в себя все структурные подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.<sup>13</sup>

Что касается роли и места службы управления персоналом в структуре всей организации, то они определяются ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Уровень авторитета службы управления персоналом зависит не только от ее полномочий в управлении фирмой, но и от уровня профессиональных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на весь трудовой процесс. Исходя из этого, в мировой практике существует следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и увеличивающегося положительного влияния этих служб на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом принимать участие в руководстве организацией. Данный факт был нами уже подтвержден выше, когда мы отметили все возрастающую роль службы персонала по мере развития организации.

На сегодняшний день существует несколько вариантов места службы управления персоналом в структуре управления организации, которые зависят от степени развития и специфики организации. Рассмотрим существующие варианты.<sup>14</sup>

Первый вариант структурного положения кадровой службы состоит в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию. Главная идея этого варианта заключается в том, что все центральные координирующие службы сосредоточены в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке 1.

---

<sup>13</sup> Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов - Москва: ИНФРА-М, 2002. С. 89.

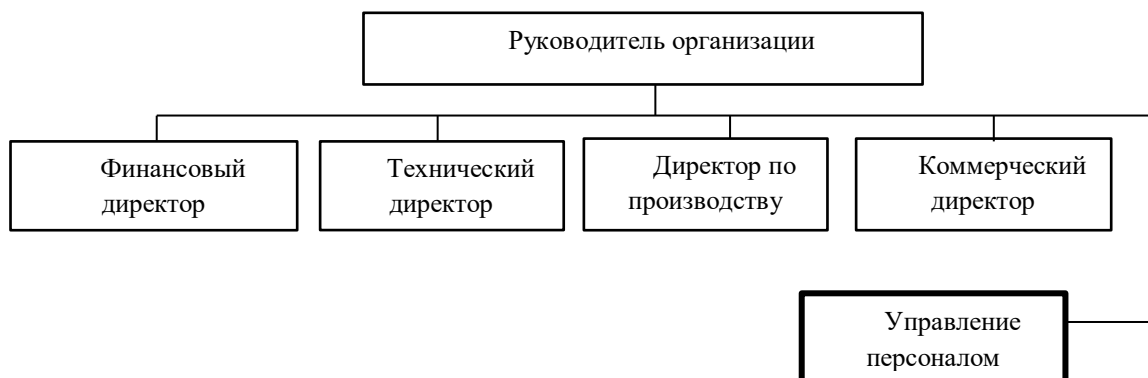
<sup>14</sup> Корниенко Е. В., Шиндина Л. Д. Теория управления: Учебное пособие. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. С. 51.



**Рис. 1 Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию**

Источник: Корниенко Е. В., Шиндина Л. Д. Теория управления: Учебное пособие. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. – С. 51

Суть второго варианта структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом имеет непосредственное подчинение у руководителя организации (Рис. 2). Преимущество такого положения кадровой службы состоит в том, что в таком случае исключена множественность подчинения кадровой службы, а также и то, что подразделение управления персоналом непосредственно контролируется руководителем организации. Такая структура используется небольшими фирмами преимущественно в начале их развития, когда еще не окончательно определен статус кадровой службы.<sup>15</sup>



**Рис. 2 Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления**

Истоник: Корниенко Е. В., Шиндина Л. Д. Теория управления: Учебное пособие. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. – С. 51.

Третий вариант структурного положения службы персонала также подразумевает под собой непосредственное подчинение ее руководителю организации, но на втором уровне руководства (Рис. 3). Такой вариант наиболее актуален тогда, когда руководитель пытается таким способом поднять статус службы персонала, но иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.

<sup>15</sup> Корниенко Е. В., Шиндина Л. Д. Теория управления: Учебное пособие. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. С. 51.



**Рис. 3 Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления**

Источник: Корниенко Е. В., Шиндина Л. Д. Теория управления: Учебное пособие. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. – С. 51.

И последний, четвертый вариант структурного положения службы управления персоналом заключается в том, что данная служба организационно включена в руководство фирмой (Рис. 4). Такой вариант наиболее часто встречается в развитых компаниях и является наиболее распространенным в современной мировой практике. В этом случае служба персонала имеет равнозначный статус с другими подсистемами управления организацией.<sup>16</sup>



**Рис. 4 Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией**

Источник: Корниенко Е. В., Шиндина Л. Д. Теория управления: Учебное пособие. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. – С. 51.

Итак, можно сделать вывод, что такое структурное подразделение организации, как служба персоналом, может занимать разное место в организационной структуре фирмы, однако наиболее оптимальным вариантом ее расположения, на наш взгляд, является такое положение, когда она включена в руководство фирмой и имеет равнозначный статус с другими подразделениями управления организацией. Ведь, как уже было нами отмечено ранее, для того, чтобы служба персонала принесла максимальный эффект от своей деятельности, принесла организации увеличение прибыли, она должна стать непосредственным стратегическим партнером фирмы.

## **1.2 Задачи и функции служб управления персоналом**

«В прошлом кадровая служба (в нашей стране) в лучшем случае сохраняла деньги организации, заполняя правильно все бумаги, чтобы оградить фирму от судебных разбирательств с работниками. Теперь службы управления персоналом должно приносить

<sup>16</sup> Корниенко Е. В., Шиндина Л. Д. Теория управления: Учебное пособие. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. С. 51.

прибыль фирме тем, что оно облегчает реализацию ее стратегии», - это мнение Владимира Малешина, начальника отдела кадров компании Sunrise. Исходя из этого, главной целью деятельности служб управления персоналом в современных организациях является – приносить фирме прибыль.<sup>17</sup>

Согласно современной концепции управления персоналом, основными задачами службы персонала являются:

- «Обеспечение организации хорошо подготовленными и заинтересованными в труде служащими;
- Эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех служащих в организации;
- Достижение максимальной отзывчивости служащих на цели и нужды организации, сближение интересов работников и ожиданий фирмы, связанные с профессиональной деятельностью;
- Систематическое доведение до служащих политики организации и собственной политики служб управления персоналом».<sup>18</sup>

Управление персоналом необходимо в конечном счете для сосредоточения усилий работников на выполнении намеченных стратегических целей фирмы, обеспечения эффективного использования физических и интеллектуальных возможностей сотрудников, реализацию их потенциала; укрепления трудовых отношений и улучшения морального климата в коллективе. Так как только благодаря эффективной совместной деятельности коллектива фирма добьется успеха, то конечная цель работы с персоналом заключается в том, чтобы обеспечить максимальное сближение ожиданий предприятия и интересов работников.

В журнале «Проблемы теории и практики управления» рассказывается об интересном исследовании: опыт показал, что при интеграции ожиданий фирмы и связанных с профессиональной деятельностью интересов работников до 60 % производительность труда составит 100 %, что, безусловно, приносит прибыль компании.<sup>19</sup> Иначе говоря, данное исследование свидетельствует о том, что, инвестируя в человеческий капитал компании и заботясь о нем, компания повысит свою эффективность, а значит и будущую прибыль, что и является одной из идей гуманистической концепции управления персоналом.

<sup>17</sup> Краснова В., Киселева Е. Дирекция по «уходу» за персоналом. /Коммерсантъ. – 1995. - № 20.

<sup>18</sup> Зимин В. А., Пастухова Л. Ш. Совершенствование политики по развитию кадрового потенциала органов государственной власти: Монография. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. С. 89.

<sup>19</sup> Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления. /Проблемы теории и практики управления. – 1995. - №6

Что касается задач служб персонала, то необходимо отметить, что спектр их основных задач службы управления персоналом варьируется от целей определенной организации. Однако деятельность всех современных кадровых служб уже не может сводиться к тому ограниченному набору действий, которые традиционно выполнялись отделами кадров в России. Новый подход к менеджменту управления персоналом характеризуется комплексностью. На западных предприятиях уже давно функционируют единые службы управления персоналом, выполняющие весь комплекс функций по рационализации трудовых процессов и процессов управления персоналом. Такой комплексный подход приводит к тому, что службы персонала начинают расширять круг своих функций и от исключительно кадровых вопросов (формирование, подбор и расстановка кадров) переходят к более широкому спектру задач, включающих не только кадровую политику, но и мотивацию персонала, оплату труда работников, согласование интересов работников и фирмы, изучению рынка трудовых ресурсов и т.д. Так службы персонала включаются в общий процесс достижения фирмой ее стратегических целей.

Все службы персонала имеют два направления своей деятельности: тактическое и стратегическое. Тактическое направление включает в себя кадровую работу с целью формирования кадровых ресурсов. То есть тут определяется, какие меры, кем и каким образом должны предприниматься в сфере управления персоналом на данный момент.

Стратегическое направление работы данных служб направлено на формирование кадровой политики организации: системы взглядов, идей, требований, а также мероприятий в сфере управления персоналом.

Рассмотрим, какие функции выполняют службы персонала. В широком смысле функции данной службы – отрасль общей политики фирмы, непосредственно связанная с человеческим фактором. Службы персонала могут работать с персоналом в разных направлениях. В зависимости от направления их деятельности выделяют функции:

1. Социальная функция. Здесь служба управления персоналом должна обеспечить занятость, безопасные условия труда, а также охрану труда.
2. Нормативная или регулятивная. Заключается в организации условий труда, соблюдении трудового законодательства и правил охраны труда, урегулировании трудовых споров. Тут служба персонала – посредник, разрешающий конфликт между интересами организации и работников.
3. Воспитательная. Заключается в методах мотивации работников.
4. Информационно-аналитическая. Определяется тем, что служба персонала должна обеспечивать всей необходимой информацией всех сотрудников компании.



5. Контрольная. Заключается в постоянном анализе и контроле ситуации внутри организации, а также на рынке труда.<sup>20</sup>

Рассмотрим классификацию функций службы персонала, данную известным автором пособий по управлению человеческими ресурсами, А. Я. Кибановым. Всю систему управления персоналом он разделил на подсистемы, которые отвечают за свои определенные функции (см. Приложение 2). Отразим классификацию подсистем и их функции в таблице (Табл. 1).

Таблица 1

### Подсистемы управления персоналом

| Название подсистемы                                      | Функции   |
|--|---|
| Подсистема линейного руководства                         | Управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями (выполняют функции: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, мастера, бригадиры).  |
| Подсистема планирования и маркетинга персонала           | Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.  |
| Подсистема управления наймом и учетом персонала          | Организация найма персонала, организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.  |
| Подсистема управления трудовыми отношениями              | Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.  |
| Подсистема обеспечения нормальных условий труда          | Соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц   |
| Подсистема управления развитием персонала                | Обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом. |
| Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда | Управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм нематериального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.                    |
| Подсистема управления социальным развитием               | Организация общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.    |
| Подсистема развития организационной                      | Анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование  |

<sup>20</sup> Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Электронный ресурс]. / Кадровик. Кадровый менеджмент, - 2010. - № 12.

|  |   |
|--|---|
| структуры управления   | новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.  |
| Подсистема правового обеспечения системы управления                  | Решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.  |
| Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом | Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности». |

Источник: Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов - Москва: ИНФРА-М, 2002. - С. 80.

Нужно отметить, что состав функций вышеизложенных подсистем будет меняться в зависимости от размеров организаций: на мелких предприятиях одно подразделение может брать на себя функции нескольких подсистем, а на крупных - функции одной подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение.<sup>21</sup>

Описанная классификация дает исчерпывающий перечень функций, приписываемых службе управления персоналом с точки зрения новой концепции управления персоналом. Но спектр тех или иных функций службы персонала в разных компаниях различен, так как каждый руководитель выбирает те элементы, которые, по его мнению, больше всего подходят к конкретной ситуации (размер фирмы, специфика ее деятельности и т. д.) и кажутся ему наиболее полезными для достижения успеха его организации. Однако, несмотря на различия между организациями, существует стандартный набор функций службы управления персоналом, которые в совокупности представляют кадровую политику фирмы.<sup>22</sup> Рассмотрим эти функции подробнее.

1. Планирование трудовых ресурсов, которое что включает в себя:

- оценку наличных ресурсов (т.е. анализ содержания работ и имеющегося трудового состава)
- оценка будущих потребностей (прогноз внутренних и внешних источников рабочей силы и спроса на нее)
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах на основе анализа внутренних и внешних источников рабочей силы со спросом и стратегией развития компании. Тут необходимо учитывать текучесть кадров, естественное выбытие (смерть, выход на пенсию и т.д.) и другие факторы.

<sup>21</sup> Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов - Москва: ИНФРА-М, 2002.- 695 с.

<sup>22</sup> Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, - 1996. – 352 с.

2. Наем персонала – это создание резерва возможных кандидатов на все должности.

3. Отбор персонала – оценка кандидатов на вакантное место и отбор лучших из существующего резерва.

К основным критериям оценки относятся: профессиональные, образовательные, организационные, а также личные качества работника. Именно в таком порядке, ведь в другом случае компания может нанять хорошего человека, но плохого специалиста. Главными методами отбора являются: испытания, оценка навыков и собеседование.

4. Формирование заработной платы и льгот – разработка формы вознаграждений для привлечения и удержания работника.

Нужно помнить, заработная плата - денежное вознаграждение за выполненную работу, и она часто играет роль решающего аргумента для работника. Ее структура должна определяться уровнем зарплаты у конкурентов, условиями на рынке труда, производительностью и прибыльностью организации. Кстати, сейчас большое значение для работников имеет система дополнительных льгот, а не собственная зарплата. Льготы могут представлять собой: участие в прибыли, оплату в акциях, оплату отпусков и т.д.

5. Адаптация – введение нанятых работников в организацию и во все подразделения. Главная цель адаптации – достигнуть соответствия между личными знаниями, опытом и ценностями работника с ценностями и традициями организации, научить его взаимоотношениям в определенной фирме.

6. Обучение – разработка программ обучения сотрудников трудовым навыкам эффективного выполнения работ.

Целью обучения является поддержание высокой производительности труда всех сотрудников как в случае поступления на вакантное место, так и при недостаточности квалификации. Для эффективной программы обучения руководству со службой персонала необходимо создать в организации климат, благоприятствующий обучению: поощрение обучающихся, поддержка со стороны преподавателей и т.д.

7. Оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки труда и доведение ее до сотрудников компании.

На сегодня известны два типа оценок персонала. Первая – это оценка работника при поступлении его на работу, а вторая – оценка его текущей деятельности (такой тип оценки требует достаточно высокой квалификации как от руководителей фирмы, так и от работников службы управления персоналом, а также объективности).

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение персонала включает в себя:

- разработку методологии перемещения сотрудника с должности большей или меньшей ответственностью
- развитие профессионального опыта работника с помощью перемещения его на другие должности или участки работы (то есть служба персонала также занимается планированием карьеры работников).<sup>23</sup>

Изложенная выше классификация дана по материалам книги Э.А. Уткина и А.И. Кочетковой «Управление персоналом в малом и среднем бизнесе». Она не выделяет подсистем управления персоналом, подобно классификации А. Я. Кибанова, однако также дает подробный перечень основных функций службы управления персоналом.

Таким образом, мы рассмотрели две классификации функций службы управления персоналом, анализируя которые можно сделать вывод о том, что сегодня не существует единого взгляда на функции данной службы организации. Руководители организаций адаптируют существующие в теории функции службы персонала к условиям и особенностям определенной организации. Однако все организации придерживаются общей идеологии и методологической основы кадрового делопроизводства.

На сегодняшний день в развитии служб персонала можно выделить следующие тенденции:

- Современные кадровые подразделения выполняют функции, которые раньше выполнялись экономическими, производственно-техническими и другими подразделениями. Их объединение в одном месте – действительно показатель роста влияния человеческих ресурсов в практике управления внутри фирмы. Благодаря такому построению службы персонала, руководство компании способно реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи для улучшения эффективности ее деятельности.
- На сегодняшний день усилия служб персонала направлены в основном (по количеству затраченного времени) на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на свободные должности, разработку и реализацию учебных программ и формирование заработной платы. Выполнение этих обязанностей они делят с линейными руководителями или другими службами.
- Согласно процентному распределению обязанностей служб персонала на сегодняшний день, «95% фирм в США осуществляют в рамках кадровой службы отбор и наем персонала (остальные, главным образом мелкие, полагаются в этом деле только на линейных руководителей), 88% выполняют функции организации заработной платы и

---

<sup>23</sup> Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, - 1996. – 352 с.

90% — прочих видов вознаграждения, 72% ведают вопросами техники безопасности, 69% осуществляют планирование и мероприятия социально-кадрового развития, 74% занимаются прогнозами трудовых ресурсов, 65% — социологическими исследованиями на предприятиях, 41% анализируют динамику производительности труда, 70% фирм организуют сокультбыт».<sup>24</sup>

- Сейчас больше всего преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности служб персонала. Наблюдается резкий рост профессионализма специалистов служб управления персоналом. В состав их входят психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, имеющие университетское образование. Из 100 специалистов в среднем 12 — специалисты по тренингу, повышению квалификации. 37 — по работе с кадрами и 38 — руководители общего профиля по работе с персоналом.

- За последние годы в менеджменте внутри фирмы появились новые профессии и специальности такие, как специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, которые проводят интервью с претендентами на вакантные должности), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам планирования карьеры, специалисты по профориентации.

- На сегодня самой масштабной по материальным затратам сферой деятельности кадровых служб является сфера профессиональной подготовки и повышения квалификации. На ее долю приходится от 20 до 40% всей суммы средств, затрачиваемых организациями в области управления персоналом.<sup>25</sup>

Необходимо отметить, что менеджмент в сфере персонала за рубежом гораздо более развитый, чем в нашей стране, так как практически во всех успешных западных компаниях исповедуют идеологию: «Производительность — от человека», тогда как в России руководители фирм только идут осознанию этого, поэтому выделим некоторые отличия деятельности российских и зарубежных служб персонала:

- На западе основное внимание уделяют активизации человеческого капитала, работе с инновациями, разрабатывают и реализуют долговременные стратегические планы. Директор службы персонала в зарубежных организациях — полноправный бизнес-партнер и координатор в области управления персоналом в команде руководителей фирмы. Он также может быть инициатором перемен в компании. Однако на предприятиях России такой директор преимущественно является работником отдела кадров, который

---

<sup>24</sup> Теория и практика управления персоналом: Учеб. - метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — С. 41.

<sup>25</sup> Там же. — С. 42.

занимается кадровым делопроизводством и администрированием. Возможно, так происходит потому, что внутренний документооборот на предприятиях нашей страны жестко регулируется российским трудовым законодательством, ведь любое передвижение сотрудника должно быть подкреплено документом унифицированной формы.

- Также за рубежом имеется такая тенденция, что иностранные компании в большинстве случаев при подборе персонала используют аутсорсинг, так как имеют очень строгие критерии отбора, а отделы по управления персоналом, в свою очередь, выполняют те функции, которые относятся к повышению результативности деятельности работников компании, продвижению работников, обучению персонала и руководителей, его оценке, а также ротации кадрового резерва. В России же, наоборот, HR – менеджеры редко используют помощь сторонних консультантов. Они тратят большую часть своего времени на поиск необходимых работников или определение показателей эффективности работников для их премирования. Вообще, в России подбор и отбор персонала – основные функции служб персонала.

- В зарубежных службах персонала также отсутствует трудоемкая система кадрового делопроизводства и приказов организации. Огромную роль отводят разработке политике управления персоналом и нормам корпоративной культуры. Сотрудники таких служб занимаются описанием моделей компетенций и разработкой программ мотивации, формируют планы работы с персоналом, наблюдают за тем, как взаимодействуют работники между собой в процессе работы, отвечают за охрану труда. Они также занимаются формированием заработной платы работников, тогда, как в России начисление заработных плат – функция финансового директора.

- В отличие от российских фирм, предприятия за рубежом нацелены на качественную подготовку менеджмента организации, поэтому там работники службы управления персоналом занимаются повышением эффективности системы управления посредством повышения компетенций руководителей. Часто проводится обучение или оценка сотрудников, когда начальник с работником тет-а-тет (а не в качестве участника комиссии, как это бывает в России) решают, что следует сделать каждому в целях улучшения эффективности компании. За рубежом очень развит коучинг, а специалисты компании используются в качестве преподавателей для новых работников. Обычно все программы развития сотрудников разрабатываются и осуществляются сотрудниками компании, учитывая особенности фирмы и отрасли.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Оценка эффективности HR-службы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby](http://hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby) (дата обращения: 19.11.17)

Таким образом, мы видим, что службы персонала за рубежом имеют более широкий спектр функций, чем в России. Иностранный менеджмент персонала развит сильнее, чем в Российских организациях, ведь службы персонала за рубежом становятся действительно стратегическими бизнес-партнерами по развитию в своих организациях. Компаниям нашей страны необходимо использовать мировой опыт HR и также развивать деятельность служб управления персоналом.

### **1.3 Подходы к оценке эффективности деятельности служб персонала**

Как было отмечено в первом параграфе настоящей работы, управление персоналом – одна из стратегически важных сфер жизни компании, способная многократно повысить ее эффективность. Так как главной целью деятельности служб персонала является увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности управления самым ценным ресурсом – ее человеческим капиталом, то становится ясным, что любая кадровая программа, будь то подбор или отбор персонала или проведение корпоративного мероприятия, имеет свою стоимость и должна, в конечном счете, приносить компании прибыль. Нужно отметить и то, что деятельность службы персонала оказывает не прямое, а только опосредованное влияние на результативность деятельности остальных подразделений организации, а потому ее ценность не всегда может быть очевидна. Исходя из этого, многие директора, а также HR – директора испытывают потребность в оценке эффективности деятельности подразделений управления персоналом, в идентификации роли этих подразделений, которую они играют в процессе достижения целей организации. Ведь для того, чтобы убедить коллег и руководство, что служба персонала - это не только сервисное подразделение организации, но и стратегический партнер, который помогает развивать бизнес, необходимо посмотреть на все HR-мероприятия с позиции стоимостного мышления и начать разговаривать с руководством компании на языке цифр (или коммерческой выгоды). Нужно отметить, что заинтересованными лицами в оценке служб персонала являются не только руководители этих служб и директора организаций, но также акционеры, которые хотят видеть в цифрах рентабельность своих вложений и считают, что «нельзя эффективно управлять тем, что невозможно измерить», топ-менеджеры компании, заинтересованные в выражении работы подразделений в финансовых или количественных показателях, а также сами службы персонала, которым необходимо доказать собственную полезность для организации. Благодаря таким предпосылкам и стремлению к ясному пониманию вклада каждого подразделения компании в увеличение ее прибыльности в 1970-е годы начали применяться оценочные процедуры в области HR – менеджмента, которые приобрели свою популярность к 1990-м

годам. Однако до сих пор в профессиональном сообществе нет единства и в вопросе об измеримости многих HR-функций.

Профессор Хьюстонского университета США Дж. М. Иванцевич дал определение оценке эффективности управления персоналом, как «систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия»<sup>27</sup>.

Из этого определения следует то, что необходимо учитывать затраты, идущие на систему управления персоналом, а это довольно трудно, так как в данной сфере распространены скрытые издержки. Измерение выгоды также является трудоемким процессом, ведь, во-первых, трудно оценить прибыль, непосредственно идущую от службы персонала, а во-вторых, результаты данной службы могут проявиться лишь спустя какой-то промежуток времени. Исходя из этого, на сегодня нет стандартного подхода к оценке эффективности системы управления персоналом. Рассмотрим наиболее известные методы измерения эффективности служб персонала.

1. Метод экспертной оценки заключается в анкетировании и опросах руководителей смежных подразделений с той целью, чтобы выяснить, как они оценивают работу HR-службы в целом, а также качество и скорость подбора, качество проводимых программ обучения и т.д. Вопросы могут задаваться как общие («Устраивают ли вас методы работы службы персонала?»), так и конкретные («Насколько эффективно, по вашему мнению, тестирование при приеме на работу?»). Данную оценку сотрудники службы управления персоналом могут провести самостоятельно. Таким методом целесообразно пользоваться регулярно (раз в год или полгода). На основании полученных данных, а также их анализа необходимо сделать правильный вывод, а затем повысить качество предоставляемых услуг. Преимуществом такой оценки является простота ее реализации и невысокая стоимость, а недостатком - неизбежный субъективизм в оценках.<sup>28</sup>

2. Метод HR-бенчмаркинга заключается в сравнении показателей в области управления персоналом с опытом других наиболее успешных компаний и выяснение причин их эффективности. То есть, при этой методике показатели деятельности службы персонала сравниваются с аналогичными данными других организаций, работающих на

<sup>27</sup> Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, - 1993. С. 154.

<sup>28</sup> Оценка эффективности HR-службы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [hrm.ru/ocenka-effektivnosti-hrsluzhby](http://hrm.ru/ocenka-effektivnosti-hrsluzhby) (Дата обращения: 19.11.17)



рынке. Тут могут сравниваться динамика текучести кадров, затраты на привлечение новых сотрудников и т.д. Данный метод состоит из трех этапов:

- 1) Формирование проектной команды экспертов.
- 2) Сбор информации, в ходе которого команда экспертов запрашивает и в компаниях-участниках такого проекта необходимые данные о качественных и количественных показателях, проводит конфиденциальный опрос сотрудников о работе службы персонала, а также анализ этой информации.
- 3) Сравнение показателей деятельности служб персонала каждой компании с собственными и выявление «слабых мест» в деятельности управления персоналом.

В нашей стране применение такого метода еще мало распространено. Это связано с тем, что не все компании готовы предоставлять свои конфиденциальные данные и не доверяют организаторам таких исследований. Недостатками такого метода являются большие затраты на его реализацию, а также то, что такая оценка не может быть точной, так как сравниваются службы персоналом предприятий с различной спецификой деятельности.<sup>29</sup>

3. Метод подсчета отдачи инвестиций в персонал (ROI - Return of investment on Human Capital) используется почти во всех сферах бизнеса и основывается на показателе ROI, который рассчитывается по формуле:  $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%$ . ROI – это разница между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе). При подсчете данного показателя необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, а также и косвенные расходы, связанные с его проведением, из чего следует то, что далеко не всегда удастся точно посчитать затраты на проект и доходы от него. В сфере управления персоналом подсчет дохода от проведенного мероприятия является сложной процедурой, поэтому один из недостатков этого метода оценки – его трудоемкость. Однако у данного метода есть и «плюс»: расчет ROI помогает оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников и оценить эффективность HR - мероприятий в денежном выражении.<sup>30</sup>

4. Методика Джека Филипса. В западных компаниях при расчете возврата инвестиций в HR-службу часто используют методику Джека Филипса, который предложил пять формул определения эффективности службы персонала.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Оценка эффективности HR-службы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby](http://hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby) (дата обращения: 19.11.17)

<sup>30</sup> Львов, С. Как измерить отдачу от инвестиции в развитие сотрудников? (ROI -Return on Investment) / Сергей Львов, Алексей Карпов // Менеджмент сегодня. -2003. - № 6. С. 15.

<sup>31</sup> Перцова, Н. Кадровый отчет // Секрет фирмы. - 2004. - № 14 (53). С. 69-71.

- Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.
- Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.
- Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.
- Показатель удовлетворенности - число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Показатель определяется методом анкетирования.
- Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению исследователей, методика Филлипса успешно работают в компаниях, где хорошо поставлен регулярный менеджмент, что в России встречается нечасто, а потому расчет такого показателя произвести не так просто.<sup>32</sup>

5. Модель Дэйва Ульриха. Согласно Ульриху, эффективность службы персонала можно оценить по пяти показателям:

- 1) Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Так можно оценить развивающиеся процедуры. Например, руководитель компании отправляет работника на курсы, тот после обучения начинает работать в несколько раз продуктивнее. Значит, можно говорить, что учеба прошла успешно. Достоверность данного подхода довольно спорна. Однако, достаточно сложно определить, что именно обучение, а не иные факторы повлияли на производительность.
- 2) Показатели скорости бизнес-процессов. Например, прохождения различных процедур или технологического цикла по сравнению с другими компаниями.
- 3) Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив — аналог ROI.
- 4) Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе. Такие показатели оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью.
- 5) «Организационные возможности» — модификация бенчмаркинга. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после. Д. Ульрих полагает, что кадровая служба должна управлять изменениями в компаниях. По его мнению, менеджерам по управлению персоналом необходимо, с одной стороны, сдерживать

---

<sup>32</sup> Перцова, Н. Кадровый отчет // Секрет фирмы. - 2004. - № 14 (53). С. 72.

агрессивных управленцев, «раскрывать» закрытых, с другой — постоянно развивать персонал в условиях изменений.<sup>33</sup>

Безусловно, главным недостатком этого метода будет являться его трудоемкость.

6. Метод аудита службы управления персоналом. Кадровый аудит – это совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров, выявление слабых и сильных сторон коллектива, тенденций его развития.<sup>34</sup> Этот способ предполагает полную, комплексную оценку деятельности службы управления персоналом, которая включает: оценку персонала (качество выполнения работы, профессиональное и личное соответствие сотрудников требованиям компании); оценку HR-процессов, их соответствие целям организации и имеющимся ресурсам; оценку кадровых процедур, их соответствие трудовому законодательству. Цель аудита службы управления персоналом – «определение уровня эффективности и качества организации работы с персоналом в соответствии с целями и стратегией управления персоналом и бизнесом»<sup>35</sup>. В ходе процедуры анализируются не только система управления компанией и условия труда, но и уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников. Кроме того, выявляются наиболее перспективные кадры. Во время аудита анализируется уровень квалификации сотрудников, их потенциал.<sup>36</sup>

Таким образом, мы рассмотрели наиболее часто используемые методы оценки эффективности служб персонала. На наш взгляд, применение их по одному в целях получения полной оценки эффективности нерезультативно. Поэтому мы считаем, что в процессе анализа деятельности кадровых служб необходимо использовать несколько методов оценки в совокупности. Тогда можно получить максимально точный и подробный результат.

Процесс оценки кадровой службы достаточно долгий. В начале проведения анализа работы служб персонала менеджеры должны поставить цели и задачи. Необходимо четко знать, что они хотят получить от службы персонала, какие задачи перед ней стоят и как они будут выполняться, конкретные сроки реализации целей. «Весь анализ эффективности службы управления персоналом должен строиться по принципу от общего к частному. В первую очередь необходимо провести диагностику эффективности системы, далее определить направления для анализа (функциональных сфер), затем провести

<sup>33</sup> Беккер Б.И., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Пер. с англ. - М., 2007. С. 24.

<sup>34</sup> Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. С. 208.

<sup>35</sup> Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – С. 368.

<sup>36</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. С. 185.

анализ причин неудовлетворенной динамики результирующих показателей в данной сфере и анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели на уровне структурных подразделений (групп персонала) и рабочих мест»<sup>37</sup>. Оценку эффективности службы управления персоналом можно проводить собственными силами компании, но лучше привлечь к этой процедуре экспертов. При оценке специалистами со стороны степень достоверности информации будет гораздо выше, чем при оценке службы персонала сотрудниками организации. Ведь такие специалисты не заинтересованы в результатах оценки, так как не работают в данной компании. Необходимо добавить, что оценку нужно проводить с определенной периодичностью, например раз в год, что позволит организации контролировать финансовую эффективность инвестиций в сотрудников. В целях повышения показателя производительности подразделения управления персоналом следует проверять моральный климат в коллективе своих сотрудников, а также объективно и грамотно оценивать организационные возможности предприятия.<sup>38</sup>

Так как все методы, перечисленные выше, являются западными инструментами, то важно сказать о тех трудностях, с которыми директор по персоналу может столкнуться, оценивая показатели эффективности HR-политики:

1. Отсутствие на предприятии детальной системы управленческого учета. В этой ситуации HR-директору необходимо адаптировать существующую систему под нужды службы управления персоналом для того, чтобы облегчить сбор и анализ требуемой информации. Адаптация заключается в выделении и прописании алгоритмов расчетов необходимых показателей.

2. Неопределенность в зонах ответственности подразделений и децентрализация расходов на персонал. Необходимо разрешить данную ситуацию, иначе будет сложно разнести затраты между подразделениями. Необходимо договариваться внутри компании о том, куда отнести, например, затраты на оплату труда временного персонала, нанятого на время проведения региональной маркетинговой акции: на затраты HR-бюджета или маркетингового бюджета.

3. Фактор удаленности результата во времени. Результат многих проектов удален во времени и, таким образом, не всегда очевидно, когда ожидать эффекта и как «обсчитывать» его с течением времени. Также необходимо учитывать то, что анализ

<sup>37</sup> Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – С. 95.

<sup>38</sup> Перова А.А. Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2015. - № 12. С. 217 – 219.

ведется в условиях отечественного бизнеса, который является нестабильным: быстро меняются люди, алгоритмы и методы управления.

4. Недостаток информации об опыте других компаний. Отсутствие таких сведений затрудняет анализ рассчитанных показателей. Например, затратив ряд усилий и высчитав ROI на обучающее мероприятие равное 237%, HR-менеджер сталкивается с тем, что не может проанализировать этот показатель, т.к. в лучшем случае обладает информацией только об опыте западных компаний, что не совсем актуально для российской компании, работающей в условиях национальной экономики.

5. Сопротивление сотрудников службы персонала. Такое сопротивление возможно, когда сотрудники службы персонала не понимают важности и необходимости проводимой оценки. Директор по персоналу должен мотивировать сотрудников участвовать в оценочных процедурах и убедить подчиненных в их полезности.<sup>39</sup>

Таким образом, нами были рассмотрены существующие на данный момент инструменты оценки службы персонала, а также проблемы их использования в современной России. На наш взгляд, при оценке данного подразделения необходимо использовать комплекс нескольких инструментов оценивания, а не только один метод. Это поможет как избежать субъективизма в оценках, так и получить наиболее полные и достоверные результаты оценивания. Для того, чтобы избежать возможных трудностей при оценивании, необходимо в первую очередь донести до работников необходимость в оценке, в таком случае они будут также в этом заинтересованы, что, безусловно, даст положительный результат в самом процессе оценивания.

#### **1.4 Ключевые показатели эффективности службы управления персоналом**

В предыдущем параграфе мы рассмотрели методы, которые используются при оценке деятельности кадровой службы. Но как оценить не только деятельность данной службы, но и ее конкретный вклад в достижение основной цели организации. Ввиду возникновения такой проблемы в 1992 году американскими учеными Нортоном и Капланом была придумана системы ключевых показателей эффективности. Ключевые показатели эффективности англ. (Key Performance Indicators, KPI) – это показатели, по которым оценивается эффективность действий, процессов и функций управления по отношению к достижению поставленных целей организации.<sup>40</sup> В Российской литературе иногда используется аббревиатура – КПЭ. Ключевые показатели эффективности представляют собой ограниченный набор основных параметров, использующихся

<sup>39</sup> Оценка эффективности HR-службы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby](http://hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby) (дата обращения: 19.11.17)

<sup>40</sup> Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. - М.: Альфа-Пресс, 2011. С. 411.

руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности организации и последующего принятия на их основе управленческих решений. Такие показатели отражают всю наиболее важную информацию для управления бизнесом или управления результатами деятельности сотрудника, фокусируя при этом внимание на самых важных моментах. Нужно отметить, что ключевые показатели эффективности – это один из инструментов концепции управления МВО (Management by objectives) – управления по целям, разработанной еще в 1954 г Питером Друкером. Система управления по целям – это система, в основе которой лежат четко сформулированные цели компании и каждого ее сотрудника, они же ожидаемые результаты деятельности, к которым они стремятся и оценивают их достижение.<sup>41</sup> Важным элементом такой системы является Система Сбалансированных показателей, включающая в себя блоки показателей как финансового, так и нефинансового характера и позволяющая оценить степень достижения поставленных целей. Стратегия любой компании рассматривается с точки зрения 4 измерений: Финансы, Клиент, Внутренние процессы, Рост и развитие. Каждому из этих блоков соответствует свой набор KPI. Таким образом, KPI – это инструмент концепции управления по целям, помогающий измерить результативность бизнеса, целеориентированность и решить проблемы мотивации.

На сегодняшний день ключевые показатели эффективности еще не часто применяются в отношении служб персонала, ведь им непросто показать свою эффективность, так как такой вид деятельности, как работа с персоналом, в большинстве организаций считается затратным, а не инвестиционным. Однако на данный момент компаниям доступно множество KPI, используемых в сфере HR-менеджмента. Такие показатели применяются к характеристике как всей службы управления персоналом, так и для конкретного работника этой службы.<sup>42</sup> В зависимости от целей, специфики предприятия, его размера, ключевых задач, для каждой организации необходимо разрабатывать свою систему KPI для службы персонала. Рассмотрим, какие этапы содержит разработка модели KPI для службы персонала.

Разработка модели KPI службы управления персоналом содержит следующие этапы.

1. Разработка стратегии компании, формулирование ее главных целей и миссии.

---

<sup>41</sup> KPI - каждому по способностям [Электронный ресурс] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009, - № 10. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/163878/> (дата обращения: 19.11.17)

<sup>42</sup> Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. Монография. — ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. — Омск: Изд-во ОмГУ, 2008. С. 119.

2. Создание дерева целей: каскадирование целей уровня компании на уровень службы управления персоналом (Цели должны соответствовать целям более высокого уровня и стратегии компании в целом).

3. Разработка показателей выполнения целей (KPI) для работников службы управления персоналом, их ранжирование, взвешивание, используя следующие принципы:

- Чем важнее цель KPI, тем больше ее вес.
- Веса надо расставлять, начиная с более важных KPI.
- Плохо измеряемые, нерелевантные, KPI не должны иметь большой вес (15–20%).
- Вес KPI не должен быть «тяжелее» 50% и «легче» 5%.
- Сумма весов всех задач должна быть не меньше и не больше 100%.

4. Разработка механизма измерения показателей службы управления персоналом (то есть выбор метода измерения показателей).

5. Устанавливается ясная связь между результативностью и вознаграждением – переменная часть оплаты «привязывается» к уровню выполнения ключевых показателей.

6. В период выполнения задачи руководитель проводит мониторинг деятельности сотрудника, обеспечивает его ресурсами, необходимыми для выполнения целей и в случае необходимости оказывает поддержку.

7. Не реже одного раза в год проводится Performance Review — оценка результатов деятельности сотрудника; оценка уровня развития компетенций сотрудника; принятие решения о дальнейшем продвижении сотрудника; постановка задач и формирования плана развития на будущий год.<sup>43</sup>

Разработка KPI должна осуществляться, учитывая следующие принципы:

- руководители направлений, которые участвуют в разработке и внедрении системы KPI, должны понимать всю важность проекта и уделять ему достаточно времени;
- проектная группа по разработке KPI должна включать как опытных, так и молодых сотрудников, чтобы опыт первых и смелость вторых дали необходимый синергетический эффект;
- правильно выбранный внешний консультант – залог успеха разработки и внедрения системы KPI;
- все показатели производительности компании должны представляться в доступной для сотрудников форме, т.е. каждый показатель должен иметь название, определение, формулу расчета, целевое значение;

<sup>43</sup> Руководство по KPI: как разработать и эффективно внедрить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/vse-o-kpi> (Дата обращения: 19.11.17)

- необходимо регулярно пересматривать и обновлять KPI.<sup>44</sup>

Нужно также отметить основные характеристики показателей KPI, благодаря которым данная система оценки станет максимально удобной и эффективной:

- **Адресная принадлежность.** Каждый показатель эффективности закреплен за конкретным работником или группой, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности).
- **Правильная ориентация.** Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям.
- **Достижимость.** Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы.
- **Ограниченность.** Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия на достижении наиболее приоритетных задач.
- **Легкость восприятия.** KPI должны быть легкими для понимания.
- **Сбалансированность и взаимосвязанность.** KPI должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать между собой.
- **Простота измерения.** На основе ключевых показателей можно время от времени количественно оценивать прогресс.
- **Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами.** Показатели должны повышать мотивацию персонала.
- **Релевантность.** Воздействие на работников ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».
- **Сопоставимость.** Показатели также должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях.
- **Разумность.** Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа.

Отправной точкой в вопросе построения целостной системы KPI службы персонала является выделение двух типов показателей:

### 1. Характеризующие эффективность использования человеческих ресурсов.

Они являются своего рода отчетностью перед владельцами компании и направлены на отражение финансовой эффективности, которая в самом простом виде может быть выражена через соотношение уровня затрат на персонал и производительности (например,

---

<sup>44</sup> Руководство по KPI: как разработать и эффективно внедрить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/vse-o-kpi> (Дата обращения: 19.11.17)



«затраты на персонал как процент от выручки»). Таким образом, эти показатели отвечают на вопрос собственников «Что мы получаем, вкладывая деньги в персонал?». Такими индикаторами являются:

- Доход человеческого капитала (Human Capital Revenue Factor), основной показатель продуктивности работников. Формула:  $HCRF = \text{Доход} / FTE$
- Экономическая добавленная стоимость персонала (Human Economic Value Added), показатель работы менеджмента компании. Формула:  $HEVA = (\text{Доход без налогов} - \text{Стоимость персонала}) / FTE$
- Себестоимость человеческого капитала (Human Capital Cost Factor). Формула:  $HCCF = \text{Общие затраты на персонал} / \text{Оборот}$
- Добавленная стоимость человеческого капитала (Human Capital Value Added), показатель показывает прибыльность «среднего» работника организации. Формула:  $HCVA = \text{Доход} - (\text{затраты} - \text{зарплаты и премии}) / FTE$
- ROI человеческого капитала (Human Capital Return on Investment). Формула:  $HCROI = \text{Доход} - (\text{затраты} - \text{зарплаты и премии}) / \text{Зарплаты и премии}$
- Рыночная стоимость человеческого капитала (Human Capital Market Value), показатель полезен для биржевых аналитиков и экономистов. Формула:  $HCMV = (\text{Рыночная стоимость ЧК} - \text{Балансовая стоимость}) / FTE$ .<sup>45</sup>

**2. Характеризующие эффективность службы управления персоналом.** Перечень этих показателей более обширный, так как они характеризуют то, насколько эффективно служба персонала выполняет свои функции. В таких показателях больше всего заинтересованы руководители служб по работе с персоналом и топ-менеджеры, под чьим контролем находится HR-служба, а также генеральные директора.

Показатели данной группы выражаются посредством выделения функциональных блоков служб управления персоналом, которые были рассмотрены нами в предыдущей главе. Они рассчитываются как в целом, так и для каждой из групп сотрудников (топ – менеджеры, линейные руководители, специалисты и рабочие) в зависимости от специфики деятельности самой компании и характеристик ее организационной структуры. Рассмотрим показатели эффективности функций службы персонала:

I. Поиск и подбор персонала. Тут оценивается то, насколько успешно служба персонала (или отдельный ее работник) справляется с функцией отбора персонала, а также то, насколько результативно, быстро и качественно она (он) реализует данную функцию. Используются следующие показатели:

<sup>45</sup> Оценка эффективности HR-службы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [hgm.ru/ocenka-effektivnosti-hrsluzhby](http://hgm.ru/ocenka-effektivnosti-hrsluzhby) (Дата обращения: 19.11.17)

- Количество открытых вакансий на одного сотрудника кадровой службы, занимающегося подбором, шт.
- Движение персонала (процент общего количества увольнений и перемещений от общей численности)
  - Текучесть кадров (процент уволенных от общей численности)
  - Текучесть среди сотрудников в течение первого года работы (по собственному желанию, по инициативе работодателя как процент от общего количества уволенных)
  - Процент уволенных по инициативе работодателя (несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе, неисполнение трудовых обязанностей без уважительных причин, нарушение требований по охране труда, хищения, появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения и др.)
  - Процент уволенных, по независящим от воли сторон причинам (призыв на военную службу, нетрудоспособность, смерть и др.)
  - Процент вакансий, заполненных внешними кандидатами (от общего числа вакансий)
    - Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место
    - Среднее время заполнения вакансии, дней
    - Средние затраты на заполнение одной вакансии, руб. (оплата труда сотрудников по подбору, стоимость размещения рекламы, стоимость услуг кадровых агентств, др.)
  - Процент закрытых вакансий

II. Мотивация и стимулирование. Современные службы персонала, как уже было отмечено, должны заниматься как материальной, так и нематериальной мотивацией персонала. Качество выполнения данной функции определяют посредством показателей, которые характеризуют:

1. Взаимосвязь вознаграждения с результатом деятельности:
  - Продажи на сотрудника
  - Прибыль на топ-менеджера
  - Фонд оплаты труда как процент от оборота
  - Процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату (от общей численности сотрудников)
  - Процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных KPI (от общей численности сотрудников)

- Процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению KPI подразделения/отдела (от общей численности сотрудников)
- Процент сотрудников, получающих премии (бонусы), привязанные к результату Компании (от общей численности сотрудников)
- Стоимость льгот и компенсаций как процент от совокупного компенсационного пакета.

2. Удовлетворенность сотрудников. Такие показатели помогают увидеть организацию глазами своих же сотрудников:

- Доля постоянных выплат (как процент от общих затрат на оплату труда)
- Соотношение фиксированной и переменной частей
- Зависимость роста доходов от роста продуктивности
- Разница в окладах худших и лучших среди равных
- Показатель текучести персонала
- Процент увольнений по инициативе работников (в т.ч. ключевых сотрудников)

3. Привлекательность предложения на рынке. Безусловно, для того, чтобы организация могла эффективно подбирать и продвигать персонал, ей необходимо обладать некоторой привлекательностью для потенциальных работников. Для определения уровня такой используют такие индикаторы «активности кандидатов»:

- Конкурс на открытую вакансию
- Коэффициент принятия предложений кандидатами
- Конкурс на место среди внешних кандидатов, чел./место
- Среднее время заполнения вакансии, дней

Также оценить привлекательность компании на рынке труда помогает сравнение ее условий труда с рыночными, поэтому используют следующие показатели:

- Разница между рыночным уровнем заработных плат и доходом сотрудников в организации
- Соотношение фиксированной и переменной частей по сравнению с конкурентами

III. Обучение и развитие персонала. Любая организация, которая ориентируется не на приобретение готовых кадров, а на стратегию «растим профессионалов изнутри» будет нуждаться в оценке качества обучения сотрудников. Любая грамотная система обучения начинается с планирования, то есть с оценки потребности в обучении, которая осуществляется посредством сбора информации о потребности в обучении (с помощью опросов, тестов, ассесмент-центра и т.д. KPI на стадии «планирования» обучения

являются «процент сотрудников, регулярно проходящих оценку по компетенциям» и «процент обучающих программ, спланированных по результатам оценки».

Затем необходимо обеспечить контроль достаточного объема обучения посредством следующих KPI, которые оценивают собственно охват обучения и его объем:

- Количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года работы)
- Количество часов обучения на одного опытного сотрудника (проработавшего более одного года)
- Процент сотрудников, прошедших обучение в течение года (от общей численности сотрудников)
- Процент сотрудников, для которых осуществляется постановка задач по развитию.
- Затраты на обучение одного сотрудника, руб.
- Средняя стоимость одного часа обучения, руб.
- Процент сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития (от общей численности сотрудников)
- Процент сотрудников, охваченных системой наставничества/ коучинга (от общей численности сотрудников)
- Процент обучающих программ, спланированных по результатам оценки (от общей численности программ)
- Стоимость обучения в процентах к выплатам
- Общее число тренинговых часов
- Среднее число тренинговых часов на сотрудника. • Количество тренинговых часов по функциям, рабочим группам

Наконец, оценка качества обучения проходит с помощью анкетирования обученных сразу после занятий (выявляется оценка знаний и удовлетворенности) и, спустя какое-то время, проводится опрос их руководителей.

IV. Управление кадровым резервом. Кадровый резерв является одним из наиболее популярных инструментов, позволяющих эффективно управлять подбором персонала. Качество подготовки кадрового резерва и эффективность его функционирования могут быть описаны через ряд показателей:

- а) распространенность (процент позиций, на которые есть резерв; процент сотрудников, состоящих в кадровом резерве);

б) качество отбора резервистов (процент сотрудников, зачисленных в резерв по результатам оценки; текучесть среди резервистов);

в) качество подготовки резерва (процент резервистов, имеющих индивидуальный план развития; среднее количество часов обучения одного резервиста в сравнении с количеством часов обучения нерезервиста);

г) работоспособность кадровом резерве (процент вакансий, закрытых резервистами).

В конечном итоге, эффективность резерва определяется тем, закрываются за счет него вакансии или нет.

V. Оценка персонала. То, насколько качественно и результативно служба персонала проводит оценку персонала (как первичную при приеме новых сотрудников на работу, так и вторичную оценку его результатов деятельности) можно определить при помощи ключевых показателей:

- Процент позиций, для которых определены KPI
- Процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы: оценка по результату, аттестация, формализованная беседа с непосредственным руководителем, и др. (от общего числа сотрудников)
- Процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности: аттестация, опросы 360, психодиагностические методики, формализованная беседа с руководителем по компетенциям (от общего числа сотрудников)
- Процент сотрудников, проходящих независимую оценку: прохождение ассессмент- центра, 360, индивидуального ассессмента (от общего числа сотрудников)
- Процент сотрудников, изменивших свою должность по результатам оценки (от общего числа прошедших оценку)
- Процент сотрудников, в отношении которых была изменена система мотивации: оклад, премии и т.д. (от общего числа прошедших оценку)

VI. Управление бюджетом службы персонала.

- Затраты на обучение как процент от затрат на персонал
- Затраты на проведение корпоративных мероприятий как процент затрат на персонал
- Затраты на внешних провайдеров как процент затрат на персонал

VII. Адаптация персонала. Такой немаловажный процесс, как адаптация персонала, оценивается по следующим показателям:

- Средние затраты на адаптацию одного сотрудника, руб (рассчитывается исходя из стоимости времени работы лиц, вовлеченных в процесс адаптации)
- Средние затраты на подготовку одного наставника, руб (показатель включает размер инвестиций, вложенных в развитие профессиональных компетенций наставника)
- Процент должностей, охваченных системой адаптации (показатель зависит от численности подразделений и количества новых сотрудников в них).<sup>46</sup>

Нужно отметить, что на наш взгляд, наиболее часто используемым KPI службы персонала является показатель текучести кадров. Он помогает оценить качественное выполнение практически всех функций данной службы. Ведь, несмотря на огромный спектр задач подразделения управления персоналом, основной его задачей является обеспечение организации необходимым кадровым составом, а текучесть персонала и показывает то, насколько эффективно это обеспечение кадрами происходит.

Интересно, что в 2014 г. компания Axes Management провела исследование, которое выявило топ-5 наиболее часто встречающихся KPI:

- выполнение бюджета на персонал (90%);
- соблюдение требований к кадровому делопроизводству (90%);
- текучесть кадров (81%);
- время заполнения вакансий (79%);
- процент заполненных вакансий (74%).

Таким образом, нами были рассмотрены наиболее распространенные ключевые показатели KPI службы управления персоналом по ее функциональным блокам. Для каждой компании набор KPI может быть совершенно разным, как разными будут цели и задачи предприятий. В каждой организации они могут использоваться как по одному, так и в совокупности. Безусловно, учитывая специфику определенной фирмы, могут создаваться и новые ключевые показатели эффективности, необходимы для какой-то определенной компании. Система KPI в любой организации как инструмент управления позволяет:

- четко формулировать и количественно выражать цели;
- транслировать цели на все уровни управления;
- проводить мониторинг результатов;

---

<sup>46</sup> Оценка эффективности HR-службы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby](http://hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby) (Дата обращения: 19.11.17)

- своевременно диагностировать сложные ситуации, требующие управленческого вмешательства;
- своевременно корректировать цели, оптимизируя планы;
- делегировать полномочия;
- оценивать уровень менеджмента, эффективность подразделений и развивать наиболее успешные направления бизнеса;
- мотивировать сотрудников на достижение результатов;
- объективно оценивать эффективность деятельности работников.

На основании вышеперечисленных пунктов, можно выделить преимущества КРІ и недостатки. Преимуществами будут являться:

- Трансляция приоритетов и задач предприятия. Часто даже самые грамотные и опытные работники не понимают, что именно им нужно сделать для достижения целей компании. Внедрение системы показателей позволит наиболее точно доносить до сотрудников все приоритеты бизнеса.
- Мониторинг эффективности работы предприятия. Корректно разработанная и внедренная система обеспечивает непрерывный мониторинг состояния дел во всей организации, что помогает своевременно выявлять и устранять сбои.
- Привлечение и удержание профессиональных специалистов. Система мотивации на основе ключевых показателей эффективности устанавливает на предприятии так называемую социальную справедливость в оплате труда. Прикладывающие наибольшие усилия и приносящие наиболее весомый результат сотрудники получают повышенную зарплату. Таким образом, сохраняя общий уровень оплаты труда, можно эффективно удержать ценных работников в компании.
- Оптимальное использование фонда оплаты труда. Система оплаты, сформированная на основе ключевых показателей эффективности, позволяет предприятию значительную часть оплаты труда персонала перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников.<sup>47</sup>

Недостатки системы КРІ:

- Ресурсоёмкость — разработка и внедрение работающей системы КРІ может занимать даже несколько лет.

---

<sup>47</sup> Руководство по КРІ: как разработать и эффективно внедрить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/vse-o-kpi> (Дата обращения: 19.11.17)

- Неверно сформулированные показатели — в случае, если систему КРІ разрабатывает человек, не имеющий знаний и опыта в этом деле, а также не имеющий представления об отдельных процессах в компании, то ключевые показатели могут быть прописаны неверно. Их может быть слишком много, что затруднит контроль над результатами, либо же целевые значения показателей могут быть недостижимы (легкодоступны).
- Конфликт между индивидуальными и коллективными показателями — с одной стороны, нельзя учитывать только лишь индивидуальные показатели в отрыве от показателей всего отдела. С другой стороны, оплата работника не должна страдать из-за халатности его коллег.<sup>48</sup>

В заключение необходимо сказать, что система КРІ играет очень важную роль в организации – она повышает мотивацию персонала, а значит и его эффективность. Данная система способствует тому, что работники правильно расставляют приоритеты в работе и делают упор на том, что, по мнению руководства, приводит организацию к успеху. Таким образом, повышается эффективность персонала. На наш взгляд, работа по ключевым показателям позволяет специалистам наиболее точно понимать, что от них требует руководство, чтобы они могли приносить результат. При действенной системе КРІ каждый работник понимает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. В свою очередь, проведя анализ работы по системе КРІ, руководитель определит, необходимо ли сотруднику выплатить премию или, возможно, сотрудника можно продвинуть по карьерной лестнице.

Грамотно построенное управление по КРІ – инструмент управления бизнесом, а повышение эффективности работы всех сотрудников – наиболее важное его преимущество. Использование системы КРІ на предприятии – это прикладной инструмент мотивации, помогающий повысить производительность процессов и оценить труд работников по полученным результатам. Все это в комплексе способствует достижению стратегических целей предприятия.

Таким образом, нами были рассмотрены ключевые показатели службы управления персоналом и их особенности. Безусловно, КРІ – это инструмент, который позволяет оценить роль служб персонала в конкретных показателях. Несмотря на то, что такой инструмент еще редко применяется при оценке деятельности кадровых служб, мы можем однозначно сказать, что помощью данной системы оценки работодатели могут не только адекватно проанализировать работу своих сотрудников, но и мотивировать их на развитие

---

<sup>48</sup> Руководство по КРІ: как разработать и эффективно внедрить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/vse-o-kpi> (Дата обращения: 19.11.17)



и достижение целей компании. Это, в свою очередь, безусловно, позитивно скажется на общем вкладе HR-подразделения в успех фирмы, а значит, повысит значение данного подразделения для компании.

## **Глава 2 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «СОКОТЕЛЬ». РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА ООО «СОКОТЕЛЬ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сокотель»**

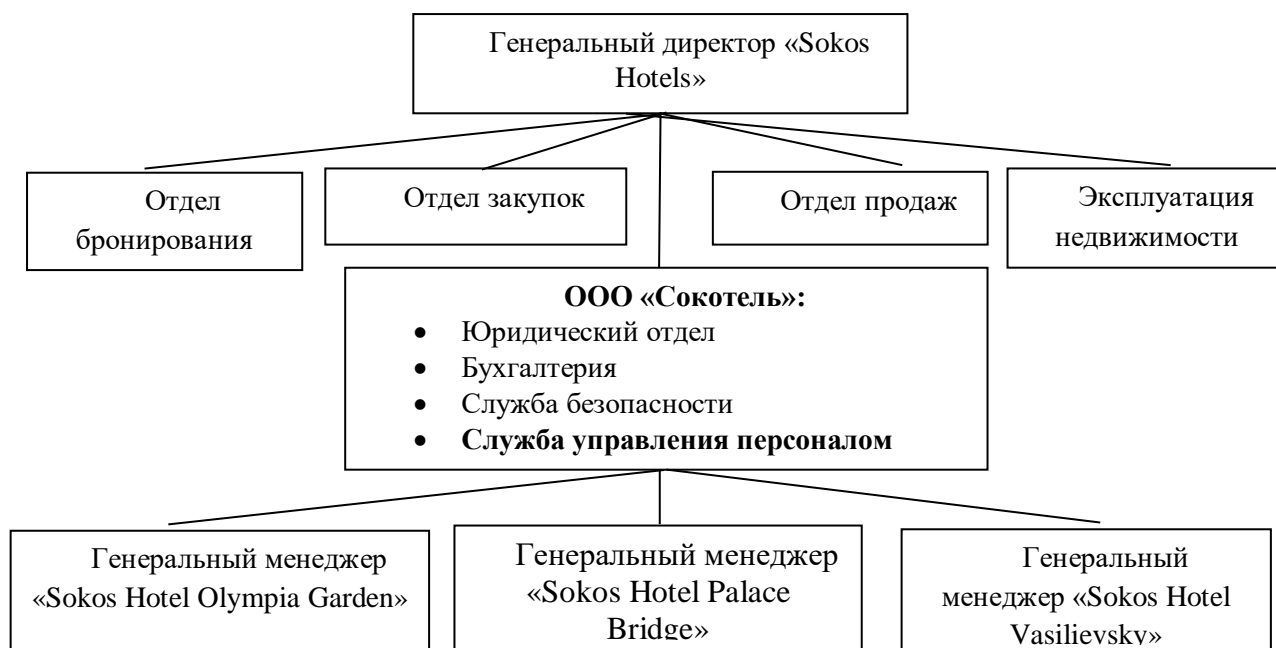
ООО «Сокотель» - организация в Санкт-Петербурге, занимающаяся гостиничным бизнесом и входящая в финский холдинг S-Group. Финский холдинг S-Group основан в 1904 году. В России он представлен группой отелей «Sokos Hotels», а также сетью магазинов розничной торговли «Prisma».<sup>49</sup>

«Sokos Hotels» - самая известная и крупная финская сеть гостиниц, в которую входит 50 отелей на территории Финляндии, в Таллинне и Санкт-Петербурге. В России сеть представлена тремя отелями: «Sokos Hotel Vasilievsky», «Sokos Hotel Olympia Garden» и «Sokos Hotel Palace Bridge». Управлением этой сетью в нашей стране занимается управляющая компания ООО «Сокотель», являющаяся отдельным юридическим лицом в холдинге S-Group. «Сокотель» работает в сфере гостиничного бизнеса в Санкт-Петербурге с 2006 года под руководством генерального директора, Шубина Дмитрия Викторовича. Данная организация включает в себя несколько подразделений, занятых в развитии отелей: юридический отдел, бухгалтерию, службу безопасности, а также службу управления персоналом. Нужно отметить, что главное управляющее лицо сети отелей (генеральный директор) и все функциональные отделы, кроме ООО «Сокотель», находятся в Финляндии, головном офисе S-Group. Рассмотрим организационную структуру рассматриваемой сети, а также место в ней управляющей компании, ООО «Сокотель».<sup>50</sup>(Рис. 5)

---

<sup>49</sup> Официальный сайт «Sokos Hotels» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sokoshotels.fi/> (Дата обращения: 06.03.2018)

<sup>50</sup> Там же.



*Рис. 5 Организационная структура «Sokos Hotels»*

Составлено автором

Из организационной структуры «Sokos Hotels» следует, что вся сеть имеет линейно-функциональную организационную структуру, так как во главе всей сети стоит линейный руководитель (генеральный директор), а ему подчиняются функциональные подразделения организации. Данные функциональные звенья наделены определенными полномочиями и ответственностью за результаты своей деятельности. Недостатками подобной организационной структуры могут являться нарушение принципа единоначалия, что может отразиться на коммуникационных и информационных уровнях холдинга. Однако изображенная выше организационная структура имеет и свои достоинства: объединение наиболее важных подразделений (юридического отдела, бухгалтерии, службы безопасности, а также службы управления персоналом) в едином месте (ООО «Сокотель»), на наш взгляд, достаточно выгодно в случае, когда головной офис и руководство находятся в другой стране. Это обеспечивает максимальную сплоченность всех подразделений компании «Сокотель», функционирующей в России, а также максимальную информированность всех работников о делах компании. В работе всей сети отелей занято около 280 человек, среди которых 82 человека работают в управляющей компании ООО «Сокотель», которая обеспечивает налаженную работу юридического отдела, службы безопасности, бухгалтерии, а также отдела эксплуатации недвижимости и отдела персонала «Sokos Hotels». В ООО «Сокотель» также линейно-функциональная организационная структура: под руководством генерального директора (Шубина Дмитрия Викторовича) находятся несколько функциональных отделов,

ответственных за определенные функции. Каждый отдел обслуживающей компании «Сокотель» имеет своих генеральных менеджеров.

Чтобы понять направленность деятельности ООО «Сокотель» и его специфику, рассмотрим особенности тех организаций, управлением которых оно занимается, то есть отелей сети «Sokos Hotels».

Все отели, входящие в ООО «Сокотель», объединены одной миссией и ценностями.

Миссией компании является:

«Чтобы начало каждого нашего дня было лучше предыдущего, мы неизменно предоставляем нашим Гостям услуги гостеприимства на самом высоком уровне и активно побуждаем их пользоваться этими услугами»

Ценности компании или «Как мы общаемся друг с другом?»:

- Забота
- Честность и справедливость
- Уважение
- Ответственность

Видение компании:

«Наши Гости предпочитают Sokos отели в России, так как мы предоставляем высококласные, максимально доступные услуги, дающие ощущение комфорта и уюта».

Все отели ООО «Сокотель» расположены в самом центре Санкт-Петербурга недалеко от деловых центров и достопримечательностей города - дворцов, музеев, театров, поблизости от основных транспортных развязок. Каждый отель сети Sokos Hotels в Санкт-Петербурге имеет свою отличительную черту. Рассмотрим каждый отель подробнее.<sup>51</sup>

«Sokos Hotel Vasilievsky» - гостиница, расположенная на 8-й линии Васильевского острова рядом с набережной реки Невы и Благовещенским мостом. «Sokos Hotel Vasilievsky» - это 4-х звездочный отель. Его номерной фонд насчитывает 255 номеров четырех ценовых категорий. На выбор проживающих в отеле имеются стандартные, улучшенные, просторные номера класса люкс и уютные комнаты на мансардном этаже. Отличительной особенностью отеля является то, что это первый в Петербурге полноценный отель-галерея. В «Solo Sokos Hotel Vasilievsky» проходят постоянно обновляемые выставки молодых художников. Отель сотрудничает с крупнейшим в Петербурге музеем современного искусства «Эрарта», и консьерж-служба готова предоставить для своих гостей билеты по специальным ценам, а всемирно известный

---

<sup>51</sup> Официальный сайт «Sokos Hotels» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sokoshotels.fi/> (Дата обращения: 06.03.2018)

Михайловский театр делает гостям отеля уникальные предложения, о которых можно спросить консьержа отеля. Особенностью данной гостиницы является то, что все ее сотрудники могут рассказать о том, что происходит в богатой и насыщенной жизни Санкт-Петербурга, будь то опера, балет, выставки, концерты или вечеринки. Сотрудник стойки ресепшн, бармен или генеральный управляющий – каждый может предложить интересные варианты досуга, независимо от области интересов. «Каждый Солоист – ваш личный консьерж» - это тот девиз, которым отель живет день за днем. При «Sokos Hotel Vasilievsky» работают ресторан и бар: «Репин» - уютный ресторан, богатый широким выбором блюд европейской и русской кухни и оснащенный интерьером с броскими деталями: витражами на потолках, картинами современных художников на стенах, яркими стульями и диванами; паб «8<sup>th</sup> Line», где можно попробовать себя в игре «Дартс» или посмотреть онлайн-трансляции спортивных событий.<sup>52</sup>

«Sokos Hotel Olympia Garden» - отель, расположенный в историческом центре Санкт-Петербурга, с легкой доступностью к аэропорту, площадкам «Экспофорума», а также к Московскому вокзалу. «Sokos Hotel Olympia Garden» является 4-х звездочным отелем, его номерной фонд составляет 348 номеров разных ценовых категорий. Отель окружен просторной парковой зоной. Данную гостиницу от двух остальных отелей сети отличает то, что ее можно назвать «бизнес-отелем», благодаря наличию в ней этажа под названием «Мезонин» с 14-ю многофункциональными конференц-комнатами и залами. При отеле также работает ресторан «Sports' Bar 84», где проходят спортивные трансляции и подают лучшие сорта пива.

«Sokos Hotel Palace Bridge» - гостиница сети «Sokos Hotels», расположенная в центре Санкт-Петербурга в пешей доступности от главных достопримечательностей города (в 15 минутах ходьбы от Государственного Эрмитажа и Невского проспекта). Отель является 5 – звездочным, а его номерной фонд составляет 324 просторных номера. Среди всех трех отелей сети Sokos Hotels это наиболее дорогой отель. Его отличительной чертой является наличие в нем «Palace Bridge Wellness Club» со СПА-зоной с бассейном, СПА-салонем THANN и фитнес-центром. Кроме того, на третьем этаже расположилась первая крытая академия гольфа «GORKI Golf Academy». При отеле «Solo Sokos Hotel Palace Bridge» работает несколько ресторанов и кафе. В ресторане «Sevilla» подают блюда европейской кухни, а в ресторане «Dans Le Noir» гостям будут предложены изысканные блюда в полной темноте.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Официальный сайт «Sokos Hotels» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sokoshotels.fi/> (Дата обращения: 06.03.2018)

<sup>53</sup> Там же.

Еще одним достоинством отелей «Сокотель» является наличие многовариантной системы бронирования номеров, которая включает три способа бронирования:

- Компьютерный. «Сокотель» имеет собственную Web-страницу, где гость может забронировать номер, заполнив необходимые для этого данные.
- Гарантированное бронирование. При использовании гарантированного бронирования, гостиница держит номер до приезда гостя. Для гарантированного бронирования необходима предоплата минимум за 1 сутки проживания в размере от 20% до 50% в зависимости от сезона.
- Двойное бронирование. Такой тип бронирования актуален тогда, когда наблюдается повышенная загруженность в отелях, например, в летний период. В Санкт-Петербурге находятся три гостиницы сети «Sokos»: «Sokos Hotel Olympia Garden», «Sokos Hotel Palace Bridge» и «Sokos Hotel Vasilievsky». И поэтому, в случае, когда приехали сразу два гостя, гостиница может перенаправить одного из них в другой отель данной сети.<sup>54</sup>

Таким образом, мы видим, что отели ООО «Сокотель» в Санкт-Петербурге – это гостиницы высокого уровня обслуживания (4-х и 5-ти звездочные), и каждый отель имеет свою выдающуюся черту, что делает данную сеть отелей уникальной на рынке гостиничного бизнеса.

Чтобы выяснить, каковы перспективы развития ООО «Сокотель», проведем SWOT – анализ данной организации (Табл. 2).

Таблица 2

#### SWOT – анализ ООО «Сокотель»

| Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отели «Сокотель» имеют высокий уровень обслуживания (4-х и 5-ти звездочные) и уникальные черты, выделяющие их на рынке гостиничного бизнеса, что создает для компании хороший имидж</li> <li>• Все отели «Сокотель» расположены в центре Санкт-Петербурга, недалеко от метро, что делает их доступными для клиентов, также они расположены недалеко от достопримечательностей города (дополнительное удобство для туристов)</li> <li>• Наличие хорошо разработанного сайта и многовариантной системы бронирования</li> <li>• Входит во всемирно известный холдинг S-Group</li> <li>• Узнаваемость бренда</li> <li>• Уникальные рестораны в каждом отеле</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышенная текучесть кадров как в отелях, так и в управляющей компании (18%)</li> <li>• Управляющая компания находится не в самих отелях, что может затруднять управление ими</li> <li>• Сезонность гостиничного бизнеса</li> <li>• Высокие цены в отелях, что ограничивает количество потенциальных клиентов</li> <li>• Высшее руководство находится в другой стране, что может затруднять передачу информации между подразделениями</li> <li>• Неэффективная работа с персоналом (отсутствие некоторых важных функций управления персоналом)</li> </ul> |

<sup>54</sup> Официальный сайт «Sokos Hotels» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sokoshotels.fi/> (Дата обращения: 06.03.2018)

|  |  |
|--|--|
| (привлекательный имидж)<br>• Широкий ассортимент оказываемых услуг (включая наличие фитнес-клуба и сауны)<br>• Несколько способов бронирования номеров   |  |
| <b>Возможности</b>   | <b>Угрозы</b>  |
| • Модернизация работы в сфере управления персоналом (развитие нематериальной мотивации, обучение сотрудников)<br>• Рост числа клиентов посредством расширения рекламной кампании, а также введения системы скидок для постоянных покупателей<br>• Рост уровня обслуживания посредством роста профессионализма и квалификации персонала<br>• Увеличение инвестиций в туризм, что увеличит поток туристов, а значит и увеличит спрос на гостиничные услуги | • Появление новых игроков гостиничного рынка<br>• Падение спроса на гостиничные услуги такого уровня (изменение предпочтений потребителей)<br>• Спад в экономике, что приведет к падению спроса в области туризма и повлечет за собой падение спроса на гостиничные услуги<br>• Трудности с поиском квалифицированного персонала из-за особенностей и уровня отеля<br>• Политические угрозы - изменения в законодательстве в процедуре получения виз, что снизит спрос на туристические услуги |

Составлено автором

Итак, на основании SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что «Сокотель» имеет достаточно сильные позиции на рынке гостиничного бизнеса. Это обуславливается ее наиболее сильными сторонами: популярным брендом, большим сроком работы в сфере гостиничных услуг, широким ассортиментом оказываемых отелями услуг. Среди слабых сторон нужно особое внимание обратить на проблемы, связанные с персоналом: повышенная текучесть кадров, а также отсутствие важных функций в сфере управления персоналом в «Сокотель». Основываясь на проведенный анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании, проведем перекрестный SWOT – анализ:

1) Сильные стороны и угрозы: развитие бренда «Сокотель», а также повышение уровня обслуживания путем обучения и повышения квалификации работников организации поможет выстоять сети отелей в конкурентной борьбе. Также оптимизация работы с персоналом (расширение функционала службы персонала) в «Сокотель» будет способствовать избеганию трудностей с поиском максимально подходящего персонала, учитывая специфику организации.

2) Слабые стороны и возможности: развитие системы скидок для постоянных клиентов, а также системы сезонных акций поможет привлечь новый поток потребителей. Повышение эффективности кадровой службы поможет снизить текучесть в компании, а также повысит уровень оказания услуг в организации.

Таким образом, в перекрестном анализе были предложены варианты того, как с помощью сильных сторон организации избежать угроз, а также как использовать возможности для подавления слабых должно быть направлено в первую очередь на повышение качества предоставляемых услуг сторон «Сокотель». На мой взгляд, его стратегическое развитие путем повышения уровня подготовки и квалификации работающего в «Сокотель» персонала, ведь весь гостиничный бизнес построен на работе

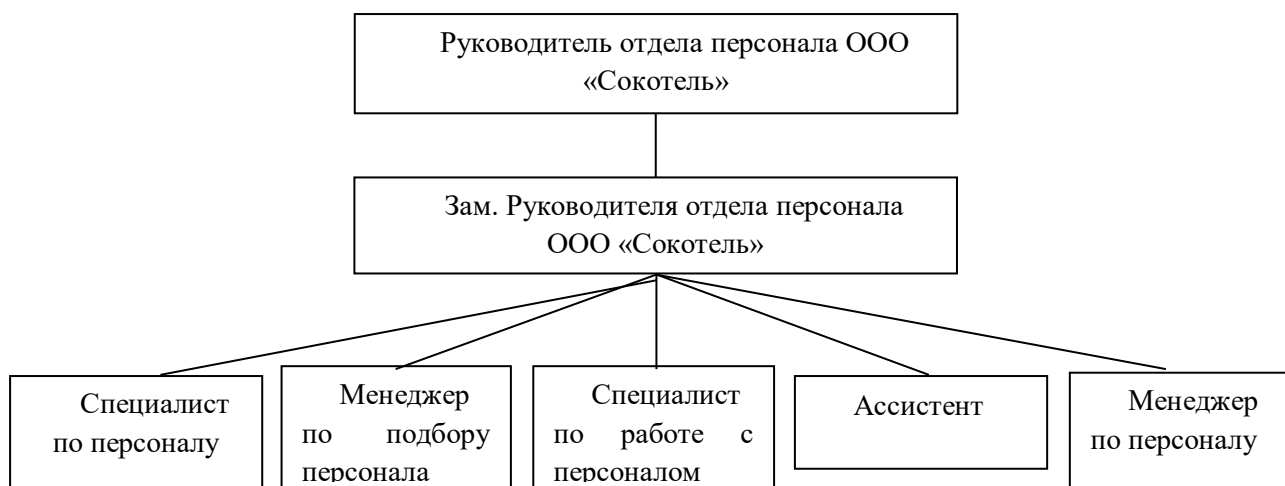
людей для людей. Данный вектор развития также будет способствовать исчезновению проблемы данной компании – повышенной текучести персонала. Поэтому, я считаю, одним из наиболее важных направлений развития компании должно быть совершенствование работы с персоналом.

## **2.2 Управление персоналом в ООО «Сокотель»**

Главным ресурсом гостиничного бизнеса является ее персонал, ведь данный бизнес построен на оказании услуг людям. Только высокопрофессиональный персонал способен оказывать услуги гостиницы на должном уровне. Высокий уровень гостиниц ООО «Сокотель» требует повышенного внимания и к уровню квалификации и профессионализма ее сотрудников. Поэтому очень важна роль службы по управлению персоналом в данной организации. Как было сказано ранее, служба персонала – это структурное подразделение ООО «Сокотель» (Рис.5) Данная служба персонала занимается деятельностью, связанной с кадрами, не только в ООО «Сокотель», но также и отелях сети «Sokos» («Sokos Hotel Vasilievsky», «Sokos Hotel Palace Bridge» и «Sokos Hotel Olympia Garden»).

Проанализировав Презентацию по функциям сотрудников отдела персонала ООО «Сокотель» «Отдел персонала. Распределение обязанностей», полученную от руководителя отдела персонала во время прохождения производственной практики (см. *Приложение 3*), было выяснено, что, служба управления персоналом «Сокотель» состоит из 7 человек: Елена Гладилина, руководитель отдела персонала, Светлана Максимова, заместитель. руководителя отдела персонала, Александр Гергуль, менеджер по подбору персонала, Эльвира Сидорчук, менеджер по персоналу, Елизавета Щебенькова, специалист по персоналу, Юлия Мартысенко, специалист по работе с персоналом, Вероника Файзурахманова, ассистент. Заместитель руководителя отдела персонала находится в непосредственном подчинении у руководителя отдела. Остальные должностные лица данной службы персонала находятся в подчинении у заместителя руководителя отдела. (Рис. 6)





**Рис. 6 Структура службы управления персоналом «Сокотель»**

Составлено автором

Чтобы разобраться, какой набор функций характерен для рассматриваемой службы персонала, рассмотрим функции каждого сотрудника данной службы. (Табл. 3)

*Таблица 3*

**Функции работников службы персонала ООО «Сокотель»**

| <b>Сотрудник службы персонала</b> | <b>Функциональные обязанности</b>  |
|-----------------------------------|--|
| Руководитель отдела персонала     | <ul style="list-style-type: none"> <li>составление отчетов по остаткам отпусков, статистике, текучести, численности персонала;</li> <li>разработка ЛНА в сфере управления персоналом отелей;</li> <li>создание рабочих групп по вопросам HR-менеджмента;</li> <li>составление штатного расписания;</li> <li>оценка персонала;</li> <li>выплата заработных плат;</li> <li>проведение опросов удовлетворенности работников (ТҮТТІ).</li> </ul>   |
| Зам.руководителя отдела персонала | <ul style="list-style-type: none"> <li>Организация работы на участке кадрового делопроизводства;</li> <li>КДП на иностранных сотрудников;</li> <li>расчет премий сотрудникам;</li> <li>составление должностных инструкций;</li> <li>составление статистического отчета П-4 (НЗ) («Сведения о неполной занятости и движении работников»);</li> <li>организация внутренних тренингов для сотрудников управляющей компании.</li> </ul>  |
| Менеджер по подбору персонала     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Организация работы по подбору персонала;</li> <li>распределение входящих звонков от кандидатов;</li> <li>проведение собеседований (офисные вакансии, менеджеры-стажеры);</li> <li>ведение страниц компании в соц.сетях (публикация вакансий, новостей компании);</li> <li>ведение Корпоративного портала;</li> <li>разработка органиграмм;</li> <li>оформление плакатов для досок информации;</li> <li>формирование этических норм поведения и пр.; организация корпоративного спорта;</li> <li>участие в ярмарках вакансий;</li> <li>развитие HR-бренда;</li> <li>организация и проведение мероприятий для развития корпоративной культуры.</li> </ul> |

Продолжение таблицы 3

|                                   |    |  |
|-----------------------------------|----|--|
| Менеджер<br>персоналу             | по | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прием/увольнение работников;</li> <li>• оформление ежегодных оплачиваемых отпусков, отпусков без сохранения заработной платы, по беременности и родам, по уходу за ребенком;</li> <li>• оформление документов на премию;</li> <li>• организация дисциплинарных взысканий;</li> <li>• выгрузка из 1С табеля учета рабочего времени;</li> <li>• сбор и отправка резюме на вакантные должности менеджеру по подбору персонала;</li> <li>• формирование графика отпусков;</li> <li>• заключение договоров ГПХ;</li> <li>• отправка писем уволенным, длительно отсутствующим по невыясненной причине;</li> <li>• разработка должностных инструкций;</li> <li>• формирование отчетов по статистике персонала;</li> <li>• прикрепление/открепление работников к программе ДМС;</li> <li>• организация и выплата страховой премии по несчастным случаям.</li> </ul> |
| Специалист<br>персоналу           | по | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прием/увольнение работников;</li> <li>• оформление ежегодных оплачиваемых отпусков, отпусков без сохранения заработной платы, по беременности и родам, по уходу за ребенком;</li> <li>• оформление документов на премию;</li> <li>• организация дисциплинарных взысканий;</li> <li>• выгрузка из 1С табеля учета рабочего времени;</li> <li>• сбор и отправка резюме на вакантные должности;</li> <li>• разработка графика отпусков;</li> <li>• оформление договоров ГПХ;</li> <li>• отправка писем уволенным, длительно отсутствующим по невыясненной причине;</li> <li>• работа с архивом;</li> <li>• взаимодействие с банком; помощь в организации корпоративных мероприятий и привлечение к участию в них всех работников.</li> </ul>   |
| Специалист<br>работе с персоналом | по | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация дисциплинарных взысканий;</li> <li>• оформление документов по изменению заработной платы (руководящий состав);</li> <li>• оформление документов на поощрения, на совмещение;</li> <li>• оформление отпусков по беременности и родам, по уходу за ребенком, оформление документов по переводу на легкий труд;</li> <li>• формирование отчетности в Центр занятости;</li> <li>• оформление документов на совмещение;</li> <li>• публикация открытых вакансий;</li> <li>• сбор и отправка резюме на вакантные должности;</li> <li>• распределение входящих звонков от кандидатов;</li> <li>• ведение страниц компании в соц.сетях (публикация вакансий, новостей компании);</li> <li>• постановка работников на воинский учет.</li> </ul>  |
| Ассистент                         |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прием/увольнение работников;</li> <li>• оформление документов по смене паспортных данных;</li> <li>• отправка писем длительно отсутствующим по невыясненной причине;</li> <li>• оформление бейджей;</li> <li>• сбор данных и подготовка документов по программе «Лучший руководитель», «Лучший сотрудник»;</li> <li>• прием/отправка корреспонденции отдела;</li> <li>• подготовка копий трудовых книжек, справок;</li> <li>• подготовка документов по налоговому вычету на детей;</li> <li>• оформление ежегодных оплачиваемых отпусков, отпусков без сохранения заработной платы;</li> <li>• оформление листов нетрудоспособности;</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление документов по смене паспортных данных; отправка писем длительно отсутствующим по невыясненной причине;</li> <li>• прием/отправка корреспонденции отдела;</li> <li>• заказ трудовых книжек, вкладышей в них;</li> <li>• формирование личных дел;</li> <li>• постановка работников на воинский учет;</li> <li>• оформление документов на перевод с изменением должности, заработной платы, часов (линейный персонал магазинов);</li> <li>• разработка графиков отпусков;</li> <li>• оформление договоров ГПХ;</li> <li>• проверка сроков действия разрешающих документов иностранцев (врем.регистрация, миграционные карточки и пр.); отправка писем уволенным, работа с личными делами уволенных;</li> <li>• помощь специалистам службы персонала при необходимости.</li> </ul> |
|--|--|

Составлено по: Презентация «Отдел персонала. Распределение обязанностей» (см. Приложение 3)

Проанализировав должностные обязанности, можно заметить, что многие функции работников службы пересекаются. Выделим их отдельно в таблице 4.

Таблица 4

#### Общие функции сотрудников службы персонала

| Функции   | Работники службы, выполняющие данную функцию   |
|---|--|
| • распределение входящих звонков от кандидатов  | Специалист по работе с персоналом, менеджер по подбору персонала                             |
| • ведение страниц компании в соц.сетях (публикация вакансий, новостей компании);  | Специалист по работе с персоналом, менеджер по подбору персонала                             |
| • прием/увольнение работников   | Менеджер по персоналу, специалист по персоналу, ассистент                                    |
| • оформление ежегодных оплачиваемых отпусков, отпусков без сохранения заработной платы, по беременности и родам, по уходу за ребенком;  | Менеджер по персоналу, специалист по персоналу, специалист по работе с персоналом, ассистент |
| • сбор и отправка резюме на вакантные должности;<br>• формирование графика отпусков;<br>• заключение договоров ГПХ;<br>• отправка писем уволенным, длительно отсутствующим по невыясненной причине; | Менеджер по персоналу, специалист по персоналу, ассистент                                    |
| • организация дисциплинарных взысканий;   | Специалист по работе с персоналом, специалист по персоналу                                   |
| • разработка должностных инструкций;  | Зам.руководителя отдела персонала, менеджер по персоналу                                     |
| • разработка графика отпусков;  | Ассистент, специалист по персоналу   |

Составлено автором

Таким образом, сравнив функции сотрудников службы персонала, можно сделать вывод о том, что у каждого работника нет строго закрепленных только за ним трудовых

обязанностей. Их трудовые функции пересекаются. Отсутствие четкой структуры в функционировании данной службы является ее весомым недостатком.

Однако, рассмотрев функциональные обязанности каждого из сотрудников службы персонала, мы видим, что основными функциями данной службы в рассматриваемой организации являются:

- Ведение кадровой документации (наиболее распространенная функция в данной службе персонала)
- Планирование трудовых ресурсов (оценка наличных ресурсов и будущих потребностей в персонале)
- Подбор и отбор офисного персонала (поиск возможных кандидатов и их оценка посредством проведения интервью и просмотра резюме, а также запросов на прежние места работы.)
- Наем персонала
- Повышение, понижение, перевод, увольнение персонала
- Формирование заработной платы, премий и льгот (разработка формы вознаграждения)
- Развитие корпоративной культуры в организации (функция развита слабо)
- Развитие HR-бренда

На основании беседы с менеджером по персоналу ООО «Сокотель», Эльвирой Сидорчук, было выяснено то, что данная служба персонала осуществляет отбор только офисного персонала (в «Сокотель») или линейных руководителей подразделений отелей. То есть, отбором работников, которые устраиваются на свободные вакансии в отели «Sokos» (например, обслуживающий персонал, повара), занимаются сервис-менеджеры отелей. Работники службы персонала лишь подбирают подходящие резюме при помощи электронных порталов по поиску работы (hh.ru, superjob.ru и т.п.), передают данные резюме сервис-менеджерам тому отелю, где требуется работник, и те уже проводят для потенциального работника отборочные процедуры (собеседование, тестирование, отбор кейс-методом). Можно сказать, что работники службы персонала проводят только первичный отбор тех людей, которые являются претендентами на вакансии отелей. Еще одной особенностью данной службы по управлению персоналом является то, что в ней практически отсутствует функция обучения работников. То есть, она не занимается ни программами обучения служащих гостиниц, ни программами обучения работников «Сокотель». Обучение служащих отелей как функциональная обязанность также лежит на главных менеджерах отелей. Также было выяснено то, что в данной службе управления

персоналом слабо развита система оценки сотрудников этой службы. Есть лишь несколько показателей, которые помогают оценить эффективность данного отдела в целом. Они будут описаны в следующих параграфах настоящей работы.

На наш взгляд, служба персонала «Сокотель» имеет ряд недостатков, значительно снижающих ее эффективность в организации:

1. Нет четкого разделения обязанностей среди работников службы персонала (функции одного пересекаются с функциями другого работника).
2. Не развиты функции обучения и развития работников (функция развита очень слабо) и адаптации (отсутствует вообще) в ООО «Сокотель».
3. Отсутствуют четко закрепленные методики оценки деятельности сотрудников.
4. Слишком много трудовых обязанностей лежит на одном сотруднике службы.
5. Мало внимания уделяется нематериальной мотивации сотрудников, нет направленных на это программ и методов (кроме программ «Лучший сотрудник» и «Лучший руководитель»)
6. Нет системы оценки эффективности деятельности работников отдела персонала.

Однако, несмотря на все недостатки отдела персонала «Сокотель», пронаблюдав за работой его сотрудников, было отмечено, что в коллективе очень развиты неформальные связи, а также наблюдается хороший моральный климат. Все работники службы тепло относятся друг к другу, в офисе дружественная атмосфера и полностью отсутствуют конфликты.

Нужно отметить, что перечисленные недостатки в функционировании отдела персонала, вероятно, являются одним из факторов повышенной текучести работников в компании. По всей видимости, в борьбе с указанной проблемой поможет оптимизации работы кадровой службы.

Таким образом, на основании функций настоящей службы персонала можно сделать вывод о том, какую роль она играет в данной организации. Как известно, служба по управлению персоналом может играть одну из трех ролей в организации: поддерживающую, сервисную и роль бизнес-партнера. В данном случае служба по управлению персоналом играет сервисную роль. Так как она имеет более широкий спектр функций, чем просто отдел кадров, занимающийся кадровым администрированием, то можно сделать вывод о том, что она играет роль не только поддерживающую. В нашем случае, как мы видим по структурному положению службы персонала (Рис. 5), служба персонала также включена частично в общее управление фирмой и входит в управляющую компанию «Сокотель». Такое структурное положение службы по персоналу достаточно эффективно для сети гостиниц, так как обеспечивает ей доступ к

управлению всеми тремя отелями. В целом, на наш взгляд, служба персонала отеля нуждается в более четком разделении труда среди работников, в развитии и внедрении других функций, связанных с персоналом (например, адаптации, нематериального стимулирования), а также во внедрении системы оценки ее деятельности.

### **2.3 Оценка эффективности работников ООО «Сокотель» как одно из направлений управления персоналом**

Огромную роль при повышении эффективности работы любой организации играет оценка эффективности деятельности ее сотрудников. Как один из самых мощных инструментов мотивации, она является сильным фактором повышения производительности работников. В ООО «Сокотель» оценка эффективности деятельности работников как функциональная обязанность лежит на отделе персонала.

Оценка эффективности работы организации производится в двух направлениях:

1. По деятельности всей компании «Сокотель». Тут используются такие экономические показатели фирмы, как

- размер выручки за определенный период (в стоимостном выражении);
- показатели, характеризующие затраты предприятия: себестоимость оказанных услуг; коммерческие, управленческие, операционные, внебюджетные расходы;
- объем прибыли предприятия: валовой, прибыли до налогообложения, чистой прибыли.
- показатели рентабельности: рентабельность продаж, основной деятельности, совокупных активов. Данные показатели рассчитываются по чистой прибыли и характеризуют эффективность всей финансово-хозяйственной деятельности отеля;
- показатели, характеризующие объем материально-технической базы предприятия: размер совокупных активов, основных средств;
- показатели, характеризующие трудовые ресурсы предприятия и эффективность их использования: численность персонала, производительность труда, фонд оплаты труда, средняя заработная плата;
- показатели, характеризующие обеспеченность работников средствами труда и эффективность использования основных средств: фондовооруженность и фондоотдача.

То есть мы видим, что при оценке эффективности отеля используется вполне стандартный набор показателей коммерческой организации. Однако существуют также и особые показатели результативности деятельности отеля, используемые в «Сокотель», обусловленные направленностью бизнеса компании:

- Уровень загрузки отелей — показатель реализации гостиничных номеров:

$З = N_{\text{ф}}/N_{\text{п}} \times 100$ , где  $З$  — уровень загрузки (%);  $N_{\text{ф}}$  — число фактически проданных номеров;  $N_{\text{п}}$  — число номеров, предложенных для продажи;

- Цена гостиничного номера средняя — показатель коммерческой эффективности отеля:

$р = Д/Н$ , где  $Р$  — средняя цена гостиничного номера;  $Д$  — общий доход от номерного фонда;  $Н$  — число фактически проданных номеров.

- Коэффициент многократной загрузки - показатель, определяющий долю номеров, занятых более чем одним лицом:

$М = (Г - N_{\text{ф}})/N_{\text{ф}} \times 100$ , где  $М$  — коэффициент многократной загрузки (%);  $Г$  — число гостей;  $N_{\text{ф}}$  — число фактически проданных номеров в гостинице.

Таким образом, «Сокотель» имеет вполне достаточный перечень экономических показателей его финансово-хозяйственной деятельности, который позволяет полно оценить деятельность предприятия.

2. По деятельности каждого отдела подразделения компании. Так как в настоящей работе мы изучаем службу управления персоналом, то рассмотрим показатели, которые используют при оценке эффективности именно этой службы. Как уже говорилось ранее, оценка данной службы развита достаточно слабо и проводится лишь только в общей ее эффективности, а не в отношении каждого сотрудника. Итак, при прохождении преддипломной практики в «Сокотель», было выяснено, что при оценке эффективности службы персонала используются следующие показатели:

- Текучесть кадров в «Сокотель»
- Процент закрытых вакансий за отчетный период от общего количества открытых вакансий
- Удовлетворенность работников деятельностью службы (профессиональным и должностным продвижением, системой вознаграждения и мотивации и т. д.). Данный показатель определяется на основе проведения опросов работников.

- Частота заявок о переводе на другие работы

Таким образом, мы видим, что показателей по оценке службы управления персоналом достаточно мало, и они не могут в достаточной мере охарактеризовать вклад службы персонала в достижение целей деятельности отеля и его управляющей компании.

Хотелось бы уделить отдельное внимание системе премирования в рассматриваемой компании (см. *Приложение 4*). На наш взгляд, данная система также является некоторым методом оценки персонала отеля, включая и работников службы

персонала, так как дает понять, насколько тот или иной сотрудник был эффективен за какой-либо отчетный период. На основании Положения о премировании работников ООО «Сокотель» можно выделить следующие виды премий:

«Ежегодная премия в размере до 150 % от суммы оклада на конец премиального года выплачивается руководителям отделов в соответствии с выполнением следующих показателей (каждому показателю присваивается удельный вес, который в совокупности составляет 100%):

Премиальные показатели:

- Операционная прибыль отеля (показатель определяющий премию) - 25%
- Объем продаж (выручка) отеля – 25%
- Операционная маржа отеля - 20%
- Опрос удовлетворенности гостей по отелю (ASSI) - 15%
- Показатель удовлетворенности сотрудников (TYTTI) -15%

Ежегодная премия по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений в размере до 200% от суммы оклада на конец премиального года выплачивается линейным сотрудникам, супервайзерам, начальникам смен, су-шефам, заместителям директоров отделов отелей, сервис-менеджерам по окончании премиального периода в соответствии с выполнением следующих квартальных показателей:

- Операционная маржа отеля (показатель определяющий премию) -12.5%
- Объем продаж (выручка) отеля – 12.5%
- Опрос удовлетворенности гостей по отелю (ASSI) - 25%

При выполнении всех показателей, каждый квартал 50% от среднемесячной заработной платы зачисляются в «премиальный банк» (в расчет премии по итогам года).

Ежегодная премия для сотрудников склада в размере до 100% от суммы оклада на конец премиального года выплачивается в соответствии с выполнением следующих квартальных показателей:

- Опрос удовлетворенности сотрудников Общества работой склада - 12,5%
- Операционная маржа Ресторанной службы (показатель определяющий премию) – 12,5%

При выполнении обоих показателей, каждый квартал 25% от среднемесячной заработной платы зачисляются в «премиальный банк» (в расчет премии по итогам года).

Ежеквартальная премия всем служащим отдела ресторанного обслуживания и отдела обслуживания номеров рассчитывается исходя из 63 % от суммы полученных



чаевых в квартале по подразделению. Премия распределяется между указанными сотрудниками подразделения в зависимости от отработанного времени сотрудника в квартале

Премия подносчикам багажа службы приема и размещения гостей за выполнение разовых поручений, выходящих за рамки должностных инструкций и состоящих в выполнении работ по погрузке, разгрузке и доставке багажа, следующих отдельно от групп гостей, выплачивается на основании финансового отчета и представления руководителя службы приема и размещения. Размер премии по настоящему пункту составляет 50% от суммы, уплаченной клиентом Обществу за указанные дополнительные услуги.

Премия сотрудникам административной службы за продажу комнат улучшенных категорий по сравнению с забронированными в размере 10% от разницы в стоимости забронированных и фактически проданных номеров выплачивается ежемесячно

Единовременная премия лучшему сотруднику месяца отеля/управляющей компании и премия Лучшему менеджеру квартала выплачивается в размере 6000 рублей

Единовременная премия лучшему сотруднику года отеля/управляющей компании выплачивается в размере 10 000 рублей

Единовременная премия в размере 10 000 рублей выплачивается каждому сотруднику при достижении возраста 50 и 60 лет.

Единовременная премия в размере заработка за 7 календарных дней месяца начисления премии выплачивается каждому сотруднику при достижении 10 летнего стажа работы в компании».<sup>55</sup>

Как мы видим, проанализировав систему премирования работников «Сокотель», премии, привязанные к каким-либо конкретным показателям (по которым можно судить об эффективности компании) получают лишь часть сотрудников компании: руководители отделов отелей, а также линейные сотрудники, супервайзеры, начальники смен, заместители директоров отделов отелей, сервис-менеджеры, сотрудники склада. Исходя из этого, на наш взгляд, было бы целесообразно несколько улучшить систему премирования посредством введения премиальных показателей для каждой должности. В целом, однако, подобная система является действенным методом материального стимулирования работников, так как, благодаря ей, работник будет стремиться повысить общие показатели эффективности компании (они же премиальные показатели), с целью получения премии, что, безусловно, повысит его производительность.

---

<sup>55</sup> «Положение о премировании работников ООО "Сокотель"»

## **2.4 Направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Сокотель»**

На основании SWOT-анализа компании «Сокотель», приведенного выше, было выяснено то, что в ней наблюдается повышенная текучесть персонала (показатель текучести – 18% за 2017 год). Также в ходе данной работы было доказано то, что служба по управлению персоналом в данной организации имеет свои недостатки, а также недостаточно полный перечень функций для компании такого масштаба. Поэтому, на наш взгляд, эти две проблемы взаимосвязаны между собой, и как один из методов, направленных на уменьшение текучести, должна стать оптимизация работы службы персонала. Такая мера также позволит всей организации повысить свою эффективность, ведь, как уже говорилось, главный ресурс компании гостиничного бизнеса – люди, которыми необходимо эффективно и высокопрофессионально управлять. Поэтому сформулируем комплекс рекомендаций по улучшению функционирования службы персонала «Сокотель».

1. Необходимо ввести в отделе персонала функцию адаптации новых сотрудников в управляющую компанию ООО «Сокотель». Сюда будет входить разработка планов адаптации для работников, ознакомление их с новой компанией, коллективом, закрепление за ним наставника, а также получение обратной связи от работника об успешности прохождения им адаптации. Внедрение такой функции позволит снизить неуверенность у нового работника, быстрее добиться от него максимальной эффективности, сократить текучесть кадров, а также сэкономить время руководителя отдела персонала, так как ему не нужно будет заниматься работой по адаптации работника к новым условиям труда и новому коллективу. На мой взгляд, данную функцию можно закрепить за менеджером по персоналу ООО «Сокотель», Елизаветой Щебеньковой. Будучи достаточно коммуникабельным и харизматичным человеком, она легко находит язык с любым человеком, а также, ввиду своей профессиональной деятельности, отлично знает компанию и штат всех ее сотрудников с их функциями, что упростит ей работу по введению новых сотрудников в компанию. На наш взгляд, следует также изменить название должности данного работника на новое название - «менеджер по адаптации».

2. Ввиду того, что в «Сокотель» нет налаженной системы обучения сотрудников, а есть лишь иногда проводимые внутренние тренинги для офисного персонала, необходимо ввести в отделе персонала функцию обучения сотрудников управляющей компании. Необходимо отметить, что обучением работников отелей «Sokos» занимаются ответственные за это менеджеры по развитию и обучению в самих отелях, а не служба персонала. На наш взгляд, в условиях стремительно растущих

потребностей рынка, а также постоянно растущих стандартов обслуживания, внутренних тренингов в компании такого уровня недостаточно. В «Сокотель» работников необходимо обучать современным методам работы в гостиничном бизнесе, а также заниматься повышением их квалификации. Высокопрофессиональные сотрудники – главный ресурс успеха любой современной организации. В нашем случае функция обучения будет включать в себя: составление индивидуальных планов обучения для специалиста, направление его в центры развития его профессиональных компетенций и повышения квалификации, организация для них лекций и семинаров в их профессиональной сфере, а также получение обратной связи от работников, прошедших обучение. Так как проведением внутренних тренингов в «Сокотель» на сегодняшний день занимается Светлана Максимова, заместитель руководителя отдела персонала, то я считаю, что целесообразно расширить ее круг обязанностей, и функцию по обучению персонала закрепить за ней. Но выполнение данной функции довольно трудоемкая работа, поэтому данную функцию можно также закрепить за менеджером по персоналу, Юлией Мартысенко.

3. Слабо развитая система нематериальной мотивации также требует совершенствования в «Сокотель». В нашем случае лучшим вариантом нематериальной мотивации для работников явилась бы развитая корпоративная культура. Это объясняется следующим. В период прохождения преддипломной практики я выяснила, что в организации крайне редко проводятся всевозможные корпоративные мероприятия, мероприятия по сплочению коллектива. Единственные мероприятия, проводимые в данной организации на постоянной основе, это конкурсы «Лучший руководитель» и «Лучший сотрудник». Поэтому целесообразно ввести в «Сокотель» функцию по развитию корпоративной культуры, которая будет включать в себя: организацию и проведение мероприятий по развитию корпоративной культуры (например, выезды коллектива на природу, развитие корпоративного спорта в компании и т.д), а также получение обратной связи от работников по поводу проеденных мероприятий. Данная функция на сегодняшний день закреплена за менеджером по подбору персонала, Александром Гергулем. Так как мы предлагаем расширить диапазон задач, включаемых в функцию развития корпоративной культуры, я считаю, что данную функцию можно закрепить, помимо менеджера по подбору персонала, за Эльвирой Сидорчук, менеджером по персоналу. Данный выбор также можно объяснить тем, что данный работник обладает большим потенциалом в творческой сфере, что будет помогать ему генерировать новые идеи по развитию культуры в организации. Так чтобы несколько выделить сферу

деятельности данного работника, следует переименовать его должность в «менеджер по развитию корпоративной культуры».

4. Отсутствие системы оценки того вклада, который вносит служба персонала в достижение обуславливает потребность разработки и внедрения системы показателей эффективности данного подразделения. Система ключевых показателей для сотрудников данной службы обеспечит прозрачность оценки эффективности работников, ясность для каждого сотрудника, что конкретно от него требуется на рабочем месте, а также дополнительное стимулирование к работе. Благодаря системе KPI, планирование работы службы персонала будет происходить от целей, нормативных показателей (то есть, сверху), а не от достигнутых показателей (снизу). Учитывая то, что внедрение такой системы – процесс очень ответственный, требующий знаний о каждом сотруднике и его наборе функций, то данную функцию, на наш взгляд, необходимо закрепить за руководителем отдела персонала, Еленой Гладилиной.

5. Ввиду того, что, на наш взгляд, необходимо расширить спектр функций, выполняемых службой персонала, то целесообразно расширить штат сотрудников данного подразделения. Потому целесообразно будет к уже имеющемуся составу отдела персонала «Сокотель» необходимо добавить еще одного специалиста. Его функции будут описаны в данном исследовании. Это можно объяснить также и тем, что при прохождении преддипломной практики выяснилось то, что в данной службе действительно много работы, связанной с ведением кадровой документации, которой занимаются все сотрудники отдела. Поэтому в данном случае будет очень кстати прием еще одного сотрудника на должность «специалист по кадровому делопроизводству», который бы взял те функции, которые являются «общими» у нескольких работников. Это повлечет за собой уменьшение нагрузки на работников службы персонала, а также более качественно выполнение функций, что повысит продуктивность отдела. (Рис. 7).



**Рис. 7 Новая организационная структура службы персонала «Сокотель»**  
Составлено автором

Таким образом, дав рекомендации по улучшению функционирования службы управления персоналом, необходимо ввести корректировки и в перечень функций каждого работника. Отразим их в таблице. (Табл. 5)

*Таблица 5*

**Направления совершенствования функций службы персонала «Сокотель»**

| Сотрудник службы персонала        | Функциональные обязанности   |
|-----------------------------------|--|
| Руководитель отдела персонала     | <ul style="list-style-type: none"> <li>составление отчетов по остаткам отпусков, статистике, текучести, численности персонала;</li> <li>разработка ЛНА в сфере управления персоналом компании;</li> <li>создание рабочих групп по вопросам HR-менеджмента;</li> <li>составление штатного расписания;</li> <li>оценка персонала;</li> <li>выплата заработных плат;</li> <li>проведение опросов удовлетворенности работников (ТУТТИ)</li> <li>разработка и внедрение системы КРІ службы персонала, анализ результатов оценки, организация поощрений на основе полученных результатов</li> </ul>                          |
| Зам.руководителя отдела персонала | <ul style="list-style-type: none"> <li>Выявление потребности в обучение и организация мероприятий по повышению профессиональных компетенций работников, по повышению их квалификации</li> <li>Оценка результатов обучения Организация работы на участке кадрового делопроизводства;</li> <li>КДП на иностранных сотрудников;</li> <li>расчет премий сотрудникам;</li> <li>составление должностных инструкций;</li> <li>составление статистического отчета П-4 (НЗ) («Сведения о неполной занятости и движении работников»);</li> <li>организация внутренних тренингов для сотрудников управляющей компании.</li> </ul> |
| Менеджер по подбору персонала     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Организация работы по подбору персонала;</li> <li>распределение входящих звонков от кандидатов;</li> <li>проведение собеседований (офисные вакансии, менеджеры-стажеры);</li> </ul>   |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществление отбора персонала</li> <li>• ведение Корпоративного портала;</li> <li>• разработка органиграмм;</li> <li>• оформление плакатов для досок информации;</li> <li>• участие в ярмарках вакансий;</li> <li>• развитие HR-бренда;</li> <li>• помощь в организации корпоративных мероприятий и привлечение к участию в них всех работников</li> </ul>  |
| Менеджер по развитию корпоративной культуры |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация и проведение мероприятий для развития корпоративной культуры</li> <li>• разработка должностных инструкций;</li> <li>• формирование отчетов по статистике персонала;</li> <li>• прикрепление/открепление работников к программе ДМС;</li> <li>• организация и выплата страховой премии по несчастным случаям.</li> <li>• формирование этических норм поведения и пр.; организация корпоративного спорта</li> </ul>  |
| Специалист по кадровому делопроизводству    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прием/увольнение работников;</li> <li>• оформление ежегодных оплачиваемых отпусков, отпусков без сохранения заработной платы, по беременности и родам, по уходу за ребенком;</li> <li>• оформление документов на премию;</li> <li>• организация дисциплинарных взысканий;</li> <li>• выгрузка из 1С табеля учета рабочего времени;</li> <li>• сбор и отправка резюме на вакантные должности;</li> </ul>  |
| Менеджер по адаптации персонала             |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка программ адаптации для новых сотрудников, организация адаптации, получение от работников обратной связи разработка графика отпусков;</li> <li>• оформление договоров ГПХ;</li> <li>• отправка писем уволенным, длительно отсутствующим по невыясненной причине;</li> <li>• работа с архивом;</li> <li>• взаимодействие с банком;</li> </ul>   |
| Менеджер по персоналу                       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление документов по изменению заработной платы (руководящий состав);</li> <li>• оформление документов на поощрения, на совмещение;</li> <li>• формирование отчетности в Центр занятости;</li> <li>• публикация открытых вакансий;</li> <li>• распределение входящих звонков от кандидатов;</li> <li>• ведение страниц компании в соц.сетях (публикация вакансий, новостей компании);</li> <li>• постановка работников на воинский учет</li> <li>• помощь заместителю службы персонала в организации обучения сотрудников компании (сбор информации о потребности в обучении, планирование программ обучение и т.п.)</li> </ul>  |
| Ассистент                                   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оформление документов по смене паспортных данных;</li> <li>• отправка писем длительно отсутствующим по невыясненной причине;</li> <li>• оформление бейджей;</li> <li>• сбор данных и подготовка документов по программе «Лучший руководитель», «Лучший сотрудник»;</li> <li>• прием/отправка корреспонденции отдела;</li> <li>• подготовка копий трудовых книжек, справок;</li> <li>• подготовка документов по налоговому вычету на детей;</li> <li>• оформление листов нетрудоспособности;</li> <li>• прием/отправка корреспонденции отдела;</li> <li>• заказ трудовых книжек, вкладышей в них;</li> <li>• формирование личных дел;</li> <li>• оформление документов на перевод с изменением должности, заработной платы, часов (линейный персонал магазинов);</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• проверка сроков действия разрешающих документов иностранцев (врем.регистрация, миграционные карточки и пр.); работа с личными делами уволенных;</li> <li>• помощь специалистам службы персонала при необходимости.</li> </ul> |
|--|--|

Составлено автором

Таким образом, из таблицы видно, что те функции, которые ранее были «общими» у некоторых сотрудников, лучше закрепить за одним работником (специалист по кадровому делопроизводству). Это избавит от «путаницы» в функционале службы персонала «Сокотель», сделает работу службы персонала более слаженной, а значит, более эффективной. В целом, снятие некоторых трудовых обязанностей с работников обеспечит более качественное выполнение ими оставшихся трудовых функций. Достоинством еще одного специалиста в отделе персонала является и то, что ему можно делегировать какие-либо полномочия, если работники службы не справляются со своими трудовыми функциями вовремя. Также введение таких функций управления персоналом, как обучение, адаптация и развитие корпоративной культуры значительно повысит эффективность данной службы персонала, что скажется и на успехе всей организации «Сокотель». Нужно также отметить, что перед тем, как допустить работников к выполнению новых для них функций, необходимо провести для них обучение.

Итак, в данном параграфе были даны рекомендации о том, какими функциями следует дополнить работу службы управления персоналом «Сокотель» и как лучше распределить функции работников службы персонала между ними, чтобы данное подразделение работало эффективнее, тем самым улучшая результаты деятельности всей организации «Сокотель».

## **2.5 Разработка системы KPI для сотрудников службы управления персоналом ООО «Сокотель»**

Роль службы персонала в ООО «Сокотель» огромна, ведь согласно миссии компании, она стремится предоставлять своим клиентам услуги на самом высоком уровне, и отдел персонала может сильно способствовать выполнению этой миссии следующим образом:

1. Чтобы персонал отвечал высоким требованиям отелей, он должен обладать достаточной квалификацией и компетентностью. Для этого служба персонала ООО «Сокотель» должна максимально качественно отбирать персонал, адаптировать новоприбывших работников, а также обучать их.

2. Чтобы персонал «Сокотель» был максимально эффективен и заинтересован в достижении наилучших результатов своей работы, его нужно правильно мотивировать. В этом случае служба персонала должна разрабатывать наиболее выигрышные методы

материальной и нематериального стимулирования сотрудников, а также методы продвижения работников на более высокие должности.

3. В целях мотивации работников гостиницы также велика роль оценки их деятельности. Поэтому служба персонала должна регулярно проводить оценку компетентности сотрудников компании (тут могут использоваться аттестации, беседы с непосредственным руководителем, ассесмент-центр, метод 360 и т.д.), а также оценку их удовлетворенности (например, с помощью опросников)

4. Для того чтобы персонал организации был эффективен и удовлетворен, необходимо развивать в компании корпоративную культуру. Соответственно, в этом случае служба персонала должна заботиться о проведении корпоративных мероприятий в компании.

5. Чтобы привлечь в компанию наиболее подходящий и подготовленный персонал, служба персонала должна заниматься привлекательностью бренда компании и продвижением HR-бренда.

6. Насколько было выяснено ранее, огромную долю работы отдела персонала в «Сокотель» занимает ведение кадрового документооборота. Поэтому оно должно быть максимально слаженным, что обеспечит более удобную и качественную работу с персоналом.

Таким образом, мы видим, насколько важна служба персонала в достижении целей компании «Сокотель». Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что необходимо оценивать тот вклад, который данная служба персонала в развитие всей компании. Иначе говоря, введение такого инструмента, как система KPI для сотрудников службы персонала помогло бы оценивать эффект, приносимый каждым работником отдела в процесс достижения целей компании, а также создало бы дополнительную мотивацию для них. Безусловно, зная, в каких местах у работников службы имеются слабые места, можно будет вносить коррективы в работу отдела и улучшать его деятельность.

Разработка любой системы ключевых показателей начинается с определения миссии компании. Как уже говорилось ранее, миссией отеля ООО «Сокотель» является: «Чтобы начало каждого нашего дня было лучше предыдущего, мы неизменно предоставляем нашим Гостям услуги гостеприимства на самом высоком уровне и активно побуждаем их пользоваться этими услугами». Собственно, из формулировки миссии, мы видим, что основной целью отеля является предоставление гостям услуг гостеприимства на самом высоком уровне и побуждение их пользоваться этими услугами. Ранее в настоящем параграфе было описано то, каким образом служба персонала может способствовать достижению главной цели компании. Поэтому следующим шагом в



разработке системы ключевых показателей будет построение «дерева целей» службы персонала (Рис. 8).



**Рис. 8 Дерево целей службы управления персоналом «Сокотель»**

Составлено автором

Таким образом, наше «дерево целей» для службы персонала «Сокотель» состоит из 4 уровней целей данной службы. Данные уровни расставлены по степени важности именно для данной организации. Коротко поясним сущность каждого из уровней.

1. Обеспечение компании кадрами и их эффективное использование – это основная стратегическая цель службы персонала, которая достигается посредством достижения целей низших уровней.

2. Качественный подбор и отбор персонала – это то, насколько правильно подобран персонал в компанию. Сюда также включаются показатели скорости подбора, нужного работника, текучесть кадров в первый год работы, соблюдение выделенного бюджета на процедуры подбора и отбора и др.

Эффективная работа на участке кадрового делопроизводства включает в себя такие задачи, как правильность и своевременность ведения кадровой документации, работа с документами в соответствии с правилами внутреннего распорядка, наличие всех необходимых кадровых документов.

Разработка системы мотивации и поощрений для работников подразумевает под собой разработку справедливой системы оплаты труда, премирование работников.

3. Обучение персонала и повышение его квалификации – цель службы персонала, которая включает в себя определение потребности в обучении, разработку программ обучения и развития работников, организацию мероприятий, нацеленных на это, оценку эффективности обучения.

Адаптация новых работников включает в себя разработку программ адаптации, проведение процедур по адаптации, получение обратной связи.

Развитие корпоративной культуры является также одной из целей отдела персонала, которая включает в себя проведение мероприятий, нацеленных на это, поддержание морального климата в организации. Достижение данной цели также играет роль дополнительного стимулирования работников.

Оценка деятельности сотрудников подразумевает под собой оценку эффективности компании по отделам, а также отдельно по каждому сотруднику. Благодаря оценке можно определить, нуждается ли сотрудник в обучении, справедливо ли его вознаграждение.

4. Получение обратной связи о деятельности работы службы персонала заключается в том, чтобы работники «Сокотель» оценили работу подразделения и дали обратную связь. Данная задача помогает увидеть слабые стороны работы службы персонала, а также совершенствовать ее.

Таким образом, цели 4-го, 3-го и 2-го уровней способствуют достижению основной цели службы персонала, цели 1-го уровня. Разложение целей службы по уровням поможет в дальнейшем определить «веса» ключевых показателей эффективности.

После построения «дерева целей» можно приступать к разработке матриц KPI для каждого сотрудника службы персонала, согласно его трудовым функциям в компании с учетом рекомендаций, данных в предыдущем параграфе.

1. KPI для руководителя отдела персонала:

- Текучесть кадров (Число уволенных сотрудников/Среднесписочное число сотрудников\*100%, Нормальная текучесть на предприятии такого типа – 8%, в долях – 1 (100%), если фактический показатель превышает 8%, то не обходимо рассчитать, на сколько процентов идет превышение, перевести данное превышение в доли, затем из единицы вычесть получившуюся доля, это и будет фактический показатель; если равен или меньше 0,08, то фактический показатель считать выполненным на 100% (в долях – 1)) Например, у нас текучесть составила 14%, это превышение планового показателя (8%) на 75% (в долях 0,75), значит, по факту мы выполнили этот показатель лишь на 0,25 (или 25%)

- Количество штрафных санкций, наложенных трудовой инспекцией за отчетный период (квартал) (1 штрафная санкция уменьшает фактический показатель на 20%)
- Соблюдение бюджета на персонал (Фактические затраты/Плановые затраты\*100%). Такой показатель дает понять, удастся ли руководителю HR-службы спрогнозировать расходы на персонал и придерживаться их. (Если полученный показатель будет больше 100%, то рассчитать в долях, насколько больше, затем из 1 вычесть эту долю. Полученная цифра и будет являться фактическим показателем в долях)
- Процент сотрудников, регулярно (как минимум, раз в месяц) получающих оценку своей работы: оценка по результату, формализованная беседа с непосредственным руководителем, по системе KPI и др. (от общего числа сотрудников) (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Процент сотрудников службы персонала, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных KPI (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Удовлетворенность работников компании организацией трудового процесса (профессиональным и должностным продвижением, системой вознаграждения и мотивации и т. д.). Данный показатель определяется на основании «Анкеты удовлетворенности сотрудников. (см. Приложение 5) (в идеале – 100 %, в долях – 1)

Перечислив основные показатели KPI для руководителя отдела персонала, установим вес каждому. Вес показателя зависит от того, какую роль в работе сотрудника занимает оцениваемая функция, согласно «дереву целей». (Табл. 6)

Таблица 6

**Вес показателей KPI для руководителя службы персонала «Сокотель»**

| KPI   | Вес KPI |             |
|---|---------|-------------|
|   | В долях | В процентах |
| Текучесть кадров  | 0,25    | 25          |
| Количество штрафных санкций   | 0,2     | 20          |
| Соблюдение бюджета на персонал  | 0,15    | 15          |
| Процент сотрудников, регулярно получающих оценку работы   | 0,15    | 15          |
| Удовлетворенность работников компании организацией трудового процесса   | 0,15    | 15          |
| Процент сотрудников службы персонала, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных KPI | 0,1     | 10          |
| Итого   | 1       | 100         |

Составлено автором

После того, как определен перечень KPI для руководителя отдела и вес каждого показателя, установим плановые («идеальные») значения показателей. (Табл. 7)

Таблица 7

**Матрица KPI для руководителя службы персонала «Сокотель»**

| <b>Показатель эффективности</b>   | <b>План (в долях)</b> | <b>Факт (в долях)</b> | <b>Выполнение (вес × (факт / план))</b> |
|---|-----------------------|-----------------------|---|
| Текущее кадров  | 1                     |                       |   |
| Количество штрафных санкций   | 1                     |                       |   |
| Соблюдение бюджета на персонал  | 1                     |                       |   |
| Процент сотрудников, регулярно получающих оценку работы   | 1                     |                       |   |
| Удовлетворенность работников компании организацией трудового процесса   | 1                     |                       |   |
| Процент сотрудников службы персонала, получающих премии (бонусы), привязанные к выполнению индивидуальных KPI | 1                     |                       |   |
| Итого   |                       |                       |   |

Составлено автором

2. KPI для зам.руководителя отдела персонала (Табл. 8)

- Обеспеченность сотрудников должностными инструкциями (в процентном соотношении от общего количества сотрудников компании) (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Процент работников, регулярно получающих премии, привязанные к результату деятельности (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Среднее число тренинговых часов на сотрудника в квартал (оптимальное количество часов – 12 (100%), в долях – 1)
- Процент новых сотрудников, прошедших обучение в течение первого года, от общего количества новых работников (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Процент работников, охваченных тренинговыми программами от общего количества работников компании (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Удовлетворенность руководителей отделов, работники которых проходили обучение, эффектом обучения (показатель высчитывается на основании «Анкеты оценки обучения» (см. Приложение б)) (в идеале – 100 %, в долях – 1)

Таблица 8

**Матрица KPI для заместителя руководителя службы персонала «Сокотель»**

| <b>Показатель эффективности</b>                                | <b>План (в долях)</b> | <b>Факт (в долях)</b> | <b>Вес (в долях)</b> | <b>Выполнение (вес × (факт / план))</b> |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------------|---|
| Обеспеченность сотрудников должностными инструкциями           | 1                     |                       | 0,2                  |   |
| Процент работников, регулярно получающих премии, привязанные к | 1                     |                       | 0,2                  |   |

|  |   |  |      |  |
|--|---|--|------|--|
| результату деятельности  |   |  |      |  |
| Процент новых сотрудников, прошедших обучение в течение первого года | 1 |  | 0,2  |  |
| Среднее число тренинговых часов на сотрудника в квартал              | 1 |  | 0,15 |  |
| Процент работников, охваченных тренинговыми программами              | 1 |  | 0,15 |  |
| Удовлетворенность руководителей отделов обучением                    | 1 |  | 0,1  |  |
| Итого  |   |  | 1    |  |

Составлено автором

### 3. КРІ для менеджера по подбору персонала (Табл. 9):

- Среднее время заполнения вакансии, дней (14 дней – оптимальное время (100%), в долях – 1, если фактическое время будет превышать данный показатель, то необходимо вычислить, насколько в процентах выходит превышение, затем перевести превышение в доли, а полученную долю вычесть из единицы, данную разность использовать как фактический показатель; если фактическое время будет равно или меньше 14 дней, то в долях считать за единицу)
- Процент закрытых вакансий за отчетный период от общего количества открытых вакансий (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Процент работников, успешно прошедших испытательный срок от общего количества принятых работников (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Процент уволенных работников от общего количества работников по причине несоответствия их профессиональных качеств требованиям компании за отчетный период (в идеале – 0 %, каждый уволенный работник уменьшает фактический КРІ на 10 %, то есть на 0,1 – в долях)
- Процент потенциальных сотрудников, полностью подходящих по своим характеристикам требованиям компании и принявших предложение о работе в «Сокотель» (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Процент сотрудников, вовлеченных в корпоративные мероприятия компании (в идеале – 100 %, в долях – 1)

Таблица 9

### Матрица КРІ для менеджера по подбору персонала

| План (в долях)   | План (в долях) | Факт (в долях) | Вес (в долях) | Выполнение (вес × (факт / план)) |
|--|----------------|----------------|---------------|----------------------------------|
| Процент закрытых вакансий                                | 1              |                | 0,25          |                                  |
| Среднее время заполнения вакансии, дней                  | 1              |                | 0,20          |                                  |
| Процент работников, успешно прошедших испытательный срок | 1              |                | 0,15          |                                  |

|  |   |  |      |  |
|--|---|--|------|--|
| Процент уволенных работников по причине несоответствия их профессиональных качеств требованиям компании за отчетный период             | 1 |  | 0,15 |  |
| Процент потенциальных сотрудников, полностью подходящих по своим характеристикам требованиям компании и принявших предложение о работе | 1 |  | 0,15 |  |
| Процент сотрудников, вовлеченных в корпоративные мероприятия компании  | 1 |  | 0,1  |  |
| Итого  |   |  | 1    |  |

Составлено автором

#### 4. КРІ для менеджера по развитию корпоративной культуры (Табл. 10)

- Обеспеченность сотрудников должностными инструкциями (в процентном соотношении от общего количества сотрудников компании) (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Процент выплаченных страховых премий от общего количества зарегистрированных несчастных случаев (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Уровень лояльности работников компании (показатель развития корпоративной культуры, высчитывается на основании анкеты «Уровень лояльности» (см. Приложение 7)) (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Количество корпоративных мероприятий за отчетный период (за квартал оптимальное количество мероприятий для отеля – 4 (100%), в долях – 1, сюда включаются и общепринятые праздники, и мероприятия, проводимые для сплочения коллектива, например, выезд на природу)
- Процент сотрудников, вовлеченных в корпоративные мероприятия компании от общего количества сотрудников компании (в идеале – 100 %, в долях – 1)

Таблица 10

#### Матрица КРІ для менеджера по развитию корпоративной культуры

| Показатель КРІ  | План (в долях) | Факт (в долях) | Вес  | Выполнение (вес × (факт / план)) |
|---|----------------|----------------|------|----------------------------------|
| Обеспеченность сотрудников должностными инструкциями  | 1              |                | 0,25 |                                  |
| Процент выплаченных страховых премий от общего количества зарегистрированных несчастных случаев | 1              |                | 0,2  |                                  |
| Уровень лояльности работников компании  | 1              |                | 0,2  |                                  |
| Количество корпоративных  | 1              |                | 0,2  |                                  |

## Окончание таблицы 10

|  |   |  |      |  |
|--|---|--|------|--|
| мероприятий за отчетный период                               |   |  |      |  |
| Процент сотрудников, вовлеченных в корпоративные мероприятия | 1 |  | 0,15 |  |
| Итого  |   |  | 1    |  |

Составлено автором

5. КРІ для специалиста по кадровому делопроизводству (Табл. 11)

- Количество штрафных санкций, наложенных трудовой инспекцией (1 штрафная санкция уменьшает фактический показатель на 20%, то есть на 0,2 – в долях)
- Количество денежных взысканий, наложенных в судебном порядке вследствие незаконных увольнений за отчетный период (наличие одного взыскания за отчетный период уменьшает фактический показатель на 20%, то есть на 0,2 – долях)
- Процент резюме от общего количества подобранных резюме менеджером по кадровому делопроизводству, авторы которых были приглашены в дальнейшем на собеседование (в идеале – 100 %, в долях – 1)

Таблица 11

**Матрица КРІ для специалиста по кадровому делопроизводству**

| Показатель КРІ   | План (в долях) | Факт (в долях) | Вес  | Выполнение (вес × (факт / план)) |
|--|----------------|----------------|------|----------------------------------|
| Количество штрафных санкций, наложенных трудовой инспекцией  | 1              |                | 0,45 |                                  |
| Количество денежных взысканий, наложенных в судебном порядке вследствие незаконных увольнений  | 1              |                | 0,35 |                                  |
| Процент резюме от общего количества подобранных резюме менеджером по персоналу, авторы которых были приглашены в дальнейшем на собеседование | 1              |                | 0,2  |                                  |
| Итого  |                |                | 1    |                                  |

Составлено автором

6. КРІ для менеджера по адаптации персонала персоналу (Табл. 12)

- Процент должностей, охваченных системой адаптации, от всех должностей компании (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Процент новых сотрудников, охваченных системой наставничества, от общего количества новых сотрудников (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Коэффициент прохождения испытательного срока (соотношение успешно прошедших испытательный срок к общему числу принятых работников) (в идеале – 100 %, в долях – 1)

- Удовлетворенность работников системой адаптации (показатель высчитывается на основании «Анкеты обратной связи прохождения адаптационного периода» (см. Приложение 8)) (в идеале – 100 %, в долях – 1)

Таблица 12

## Матрица КРІ для менеджера по адаптации персонала

| Показатель КРІ  | План (в долях) | Факт (в долях) | Вес  | Выполнение (вес × (факт / план)) |
|---|----------------|----------------|------|----------------------------------|
| Процент должностей, охваченных системой адаптации             | 1              |                | 0,2  |                                  |
| Процент новых сотрудников, охваченных системой наставничества | 1              |                | 0,15 |                                  |
| Коэффициент прохождения испытательного срока                  | 1              |                | 0,2  |                                  |
| Удовлетворенность работников системой адаптации               | 1              |                | 0,2  |                                  |
| Итого   |                |                | 1    |                                  |

Составлено автором

## 7. КРІ для менеджера по персоналу (Табл. 13)

- Рост популярности компании в соц.сетях (в идеале - прирост подписчиков в соц.сетях (Facebook, Instagram, Вконтакте) 250 человек в месяц, 100%, в долях - 1)
- Процент сотрудников, прошедших обучение в течение последнего года (в идеале – 100 %, в долях – 1)
- Удовлетворенность сотрудников программами обучения в компании (показатель высчитывается на основании «Анкеты оценки обучения» (см. Приложение 9)) (в идеале – 100 %, в долях – 1)

Таблица 13

## Матрица КРІ для менеджера по персоналу

| Ключевой показатель  | План (в долях) | Факт (в долях) | Вес | Выполнение (вес × (факт / план)) |
|--|----------------|----------------|-----|----------------------------------|
| Рост популярности компании в соц.сетях   | 1              |                | 0,4 | 0                                |
| Процент сотрудников, прошедших обучение в течение последнего года  | 1              |                | 0,3 |                                  |
| Удовлетворенность сотрудников программами обучения в компании (показатель высчитывается на основании опроса) | 1              |                | 0,3 |                                  |
| Итого  |                |                |     |                                  |

Составлено автором

## 8. КРІ для ассистента службы персонала (Табл. 14)



- Количество штрафных санкций, наложенных трудовой инспекцией (1 штрафная санкция уменьшает фактический показатель на 20%, то есть на 0,2 – в долях)
- Удовлетворенность специалистов службы персонала своевременностью и качеством помощи ассистента (показатель высчитывается на основании «Опроса удовлетворенности работников службы персонала работой ассистента» (см. Приложение 10)) (в идеале – 100 %, в долях – 1)

Таблица 14

**Матрица КРІ для ассистента службы персонала «Сокотель»**

| Показатель КРІ   | План (в долях) | Факт (в долях) | Вес | Выполнение (вес × (факт / план)) |
|--|----------------|----------------|-----|----------------------------------|
| Количество штрафных санкций, наложенных трудовой инспекцией                                    | 1              |                | 0,5 |                                  |
| Удовлетворенность специалистов службы персонала своевременностью и качеством помощи ассистента | 1              |                | 0,5 |                                  |
| Итого  |                |                | 1   |                                  |

Составлено автором

Таким образом, нами были предложены матрицы показателей КРІ для сотрудников службы персонала «Сокотель», согласно наборам функциональных обязанностей каждого работника. Вес каждого ключевого показателя был определен на основании «Дерева целей» службы персонала: функции, которые оцениваются тем или иным показателем, относящиеся к более высокому уровню «Дерева целей» имеют более высокий вес, и наоборот. Нужно отметить, что данные матрицы КРІ будут эффективны лишь при условии, если будут учтены рекомендации по улучшению кадровой службы, данные в предыдущем параграфе. По мере развития и совершенствования службы УП все показатели необходимо будет пересматривать, а также адаптировать под новые условия. Вышеперечисленные показатели способны оценить эффективность лишь в начале внедрения усовершенствований, данных в предыдущем параграфе, так как по мере развития компании и роли службы персонала в ней, такие функции, как обучение сотрудников, адаптация и т.д., будут становиться приоритетнее функции ведения кадровой документации, а значит будут изменяться КРІ данных функций и их веса.

После того, как мы определили матрицы КРІ для каждого сотрудника службы персонала «Сокотель», необходимо выяснить, кто будет проводить оценку данных показателей, а также с помощью каких методов. Безусловно, показатели уровня удовлетворенности сотрудников необходимо оценивать с помощью анкетирования работников. Такие показатели крайне важны при оценке работников службы управления персоналом, так как вся деятельность данной службы направлена на работу с персоналом,

поэтому необходимо знать от него обратную связь. Проведением опросов и сбором анкет должен заниматься руководитель службы персонала «Сокотель». Анализом и расчетом всех остальных показателей КРІ, за исключением показателей качества кадрового учета, должен также заниматься руководитель службы персонала. Это можно объяснить тем, что функция по разработке и внедрению системы КРІ в отделе персонала закреплена, согласно нашим рекомендациям, за руководителем отдела, а также тем, что он наиболее осведомлен и информирован о деятельности каждого сотрудника и отдела в целом. Показатели кадрового учета (например, количество штрафных санкций) определяются при помощи проверок трудовой инспекции.

Следующим шагом при разработке системы КРІ является установление взаимосвязи между выполнением КРІ и вознаграждением. На наш взгляд, систему КРІ целесообразно связать с системой премирования работников, поэтому можно предложить следующую схему. В зависимости от того, насколько близки фактические ключевые показатели к нормативным, будет меняться размер премии работника (Табл. 15).

Таблица 15

#### Взаимосвязь вознаграждения с КРІ работников службы персонала

| Уровень выполнения КРІ     | Размер премии в процентном соотношении от базового оклада |
|----------------------------|---|
| 90-100% (в долях – 0,9-1)  | 50% от оклада   |
| 80-90% (в долях – 0,8-0,9) | 25% от оклада   |
| 70-80% (в долях – 0,7-0,8) | 15% от оклада   |
| Менее 70 % (менее 0,7)     | 0   |

Составлено автором

Так как все показатели матриц КРІ достаточно трудоемки для вычисления, то считаю, что целесообразно проводить диагностику деятельности службы персонала по системе КРІ не чаще, чем раз в полгода, соответственно и премировать работников с такой же периодичностью.

Таким образом, была предложена система КРІ для службы персонала ООО «Сокотель». Проанализировав миссию компании, нами было выяснено то, как служба персонала может способствовать выполнению этой самой миссии, исходя из этого было предложено «дерево целей» данного отдела, в котором определены его основные направления деятельности и проранжированы по уровням важности. На основании «дерева целей» были выделены ключевые показатели эффективности для каждого работника, а также определены их веса так же в зависимости от приоритетности оцениваемой функции.

Итак, система KPI для службы персонала ООО «Сокотель» – это инструмент системы управления по целям в организации, так как имеет прямую связь с ее миссией и основными стратегическими направлениями развития компании. Установив определенные показатели и нормы их выполнения, руководство способно активно вовлечь сотрудников в достижение корпоративных целей организации, что является одним из основных факторов успешности современного бизнеса. Также связь системы премирования с системой KPI обеспечит работникам службы персонала дополнительную материальную мотивацию, что, безусловно, повысит эффективность их деятельности, а значит, будет способствовать успеху и развитию «Сокотель» в целом, ведь, как известно, в современном бизнесе персонал – главный фактор успеха любой организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, необходимо еще раз уделить внимание необходимости оценки эффективности службы персонала в организации. На сегодняшний день персонал организации является ее главным ресурсом для достижения поставленных целей и максимизации прибыли. Поэтому работа с персоналом должна быть максимально качественной и налаженной. Исходя из этого, руководство компании должно знать, насколько эффективно работает служба персонала компании, где ее слабые места и как она способствует достижению главной цели организации. Одним из наиболее удобных и результативных методов оценки эффективности является система ключевых показателей (KPI). Преимуществом данного метода оценки является то, что он позволяет не только оценить эффективность того или иного работника. Являясь одним из инструментов концепции управления по целям, система KPI способствует тому, что работники правильно расставляют приоритеты в своей работе и делают упор на том, что, по мнению руководства, приводит организацию к успеху. Также данная система является прикладным инструментом мотивации, помогающим повысить производительность процессов и оценить труд работников по полученным результатам. Все это способствует достижению стратегических целей предприятия. Таким образом, несмотря на то, что данный инструмент на сегодняшний день редко применяется при оценке деятельности служб управления персоналом, можно однозначно утверждать, что KPI – необходимый инструмент, позволяющий руководству компаний не только адекватно проанализировать работу сотрудников, но и мотивировать их на развитие и достижение целей компании.

В ходе работы было выявлено, что служба персонала – необходимое на каждом этапе развития организации подразделение, и по мере развития организации она может играть три роли: поддерживающую, сервисную и роль бизнес-партнера. То, какую роль она играет в конкретной компании, зависит от того, насколько широк диапазон ее функций и задач. Также данная служба может занимать разные положения в организационной структуре компании, при этом наиболее оптимальным вариантом ее расположения в структуре организации является такое положение, когда она включена в общее руководство фирмой и имеет равнозначный статус с другими подразделениями управления организацией. В таком случае она действительно будет являться стратегическим партнером компании. Что касается функций и задач служб управления персоналом, то если раньше они сводились лишь к кадровому делопроизводству, то сейчас данные службы имеют огромный спектр функций, начиная от подбора и отбора персонала, заканчивая его высвобождением. Нужно отметить, что нами было выяснено то,

что управление персоналом больше развито за рубежом, поэтому в России подразделения по управлению персоналом имеют более узкий перечень задач.

Среди рассмотренных в данном исследовании методов измерения эффективности службы персонала оказались такие методы, как метод экспертной оценки, HR – бенчмаркинг, метод подсчета отдачи инвестиций (ROI), методика Джека Филипса, метод Дэйва Ульриха, а также аудит службы управления персоналом. Проведя их анализ, мы пришли к выводу, что для того, чтобы получить максимально точный и подробный результат оценивания, необходимо использовать несколько методов в совокупности.

Наконец, в теоретико-методологической части данного исследования были рассмотрены существующие на сегодняшний день ключевые показатели эффективности службы персонала, и был сделан вывод о том, что KPI – незаменимый инструмент, позволяющий оценить роль службы персонала в конкретных показателях.

Результат теоретико-методологической части исследования нашел свое отражение при разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Сокотель», а также при разработке системы KPI для службы персонала ООО «Сокотель».

На сегодняшний день ООО «Сокотель» управляет сетью популярных отелей «Sokos Hotels» в Санкт-Петербурге. Высокий уровень обслуживания отелей требует персонала такого же высокого уровня. Поэтому роль службы персонала в данной организации огромна. Как выяснилось в ходе данного исследования, служба персонала в ООО «Сокотель» имеет ряд недостатков, поэтому были предложены варианты совершенствования работы данного подразделения, например, такие, как более четкое распределение обязанностей между работниками службы, внедрение и развитие дополнительных функций управления персоналом, а также разработка и внедрение системы KPI для данной службы. Также была разработана новая структура службы персонала, учитывая рекомендации по улучшению ее деятельности.

Рассмотрев систему премирования работников в компании, мы сделали вывод о том, что премии далеко не каждого работника компании привязаны к определенным целевым показателям его деятельности. А проанализировав существующую систему показателей эффективности службы персонала ООО «Сокотель», мы пришли к выводу о том, что она недостаточна и не дает полной картины о вкладе каждого работника службы персонала в достижение стратегических целей компании. Согласно таким предпосылкам, нами была доказана целесообразность разработки системы ключевых показателей эффективности службы персонала ООО «Сокотель». Установив определенные показатели и нормы их выполнения, руководство компании «Сокотель» будет активно вовлекать

сотрудников службы персонала в достижение корпоративных целей организации, что повлечет за собой рост эффективности компании в целом.

Так, результатом данной выпускной квалификационной работы является перечень рекомендаций по улучшению работы службы персонала ООО «Сокотель», а также система ключевых показателей (KPI) для данной службы, основанная на ее главных стратегических направлениях деятельности, отраженных на «дереве целей».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. — 704 с.
2. Базаров, Т. KPI для HR-службы. / Т. Базаров // Институт практической психологии ГУ-ВШЭ – 2012.
3. Беккер Б.И., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / Пер. с англ. - М., 2007. - 304 с.
4. Веснин, В. Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
5. Ветлужских Е. Обучаем - оцениваем. Модели критериальной оценки результатов обучения. / Е. Ветлужских // «Справочник по управлению персоналом». - 2005 г. - №2.
6. Володина, Н. Организация работы службы персонала / Н. Володина, Ю. Милованова // Методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – 2006.
7. Володина Н. Оценка эффективности HR-службы // Журнал Отдел кадров – 2009.
8. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавра/ А. В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.
9. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 352 с.
10. Зимин В. А., Пастухова Л. Ш. Совершенствование политики по развитию кадрового потенциала органов государственной власти: Монография. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. - 116 с.
11. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993, с. 274.
12. Как определить KPI для HR? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs\\_784.html](http://www.hr-journal.ru/articles/hrs/hrs_784.html) (дата обращения: 19.11.17)
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов - Москва: ИНФРА-М, 2002.- 695 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
15. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 432 с.
16. Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010.
17. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Электронный ресурс]. / Кадровик. Кадровый менеджмент, - 2010. - № 12. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom> (Дата обращения: 17.11.17)
18. Корниенко Е. В., Шиндина Л. Д. Теория управления: Учебное пособие. – М: Scientific magazine «Kontsep». – 2015. - 171 с.
19. Краснова В., Киселева Е. Дирекция по «уходу» за персоналом. /Коммерсантъ. – 1995. - № 20.
20. Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
21. Львов, С. Как измерить отдачу от инвестиции в развитие сотрудников? (ROI -Return on Investment) / Сергей Львов, Алексей Карпов // Менеджмент сегодня. -2003. - № 6.
22. Маслова, В. М. Управление персоналом: толковый словарь / В. М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2014. – 120 с.
23. Маслова, В. М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2013. – 496 с.

24. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления. /Проблемы теории и практики управления. – 1995. - №6.
25. Многофункциональный сервис для проведения опросов клиентов, анкетирований сотрудников, маркетинговых исследований и получения отзывов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.testograf.ru/ru/> (Дата обращения: 30.05.18)
26. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение – СПб: Питер, 2000.
27. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. - М.: Альфа-Пресс, 2011. — 752 с.
28. Одегов Ю.Г. Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
29. Официальный сайт «Sokos Hotels» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sokoshotels.fi/> (Дата обращения: 06.03.2018.)
30. Оценка эффективности HR-службы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby](http://hrm.ru/ocenka-ehffektivnosti-hrsluzhby) (Дата обращения: 19.11.17)
31. Перова А.А. Методы оценки эффективности службы управления персоналом организации // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2015. - № 12.
32. Перцова, Н. Кадровый отчет // Секрет фирмы. - 2004. - № 14 (53).
33. Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. Монография. — ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. — Омск: Изд-во ОмГУ, 2008. — 255 с.
34. «Положение о премировании работников ООО «Сокотель»»
35. Презентация по функциям сотрудников отдела персонала ООО «Сокотель» «Отдел персонала. Распределение обязанностей»
36. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин. – М.: ТК Велби; Проспект. - 2008. - 320 с.
37. Руководство по KPI: как разработать и эффективно внедрить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/vse-o-kpi> (Дата обращения: 19.11.17)
38. Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 280 с.
39. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: Акалис, - 1996. – 352 с.
40. HR – Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru> (Дата обращения: 01.05.18)
41. KPI - каждому по способностям [Электронный ресурс] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009, - № 10. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/163878/> (Дата обращения: 19.11.17)



## ПРИЛОЖЕНИЯ

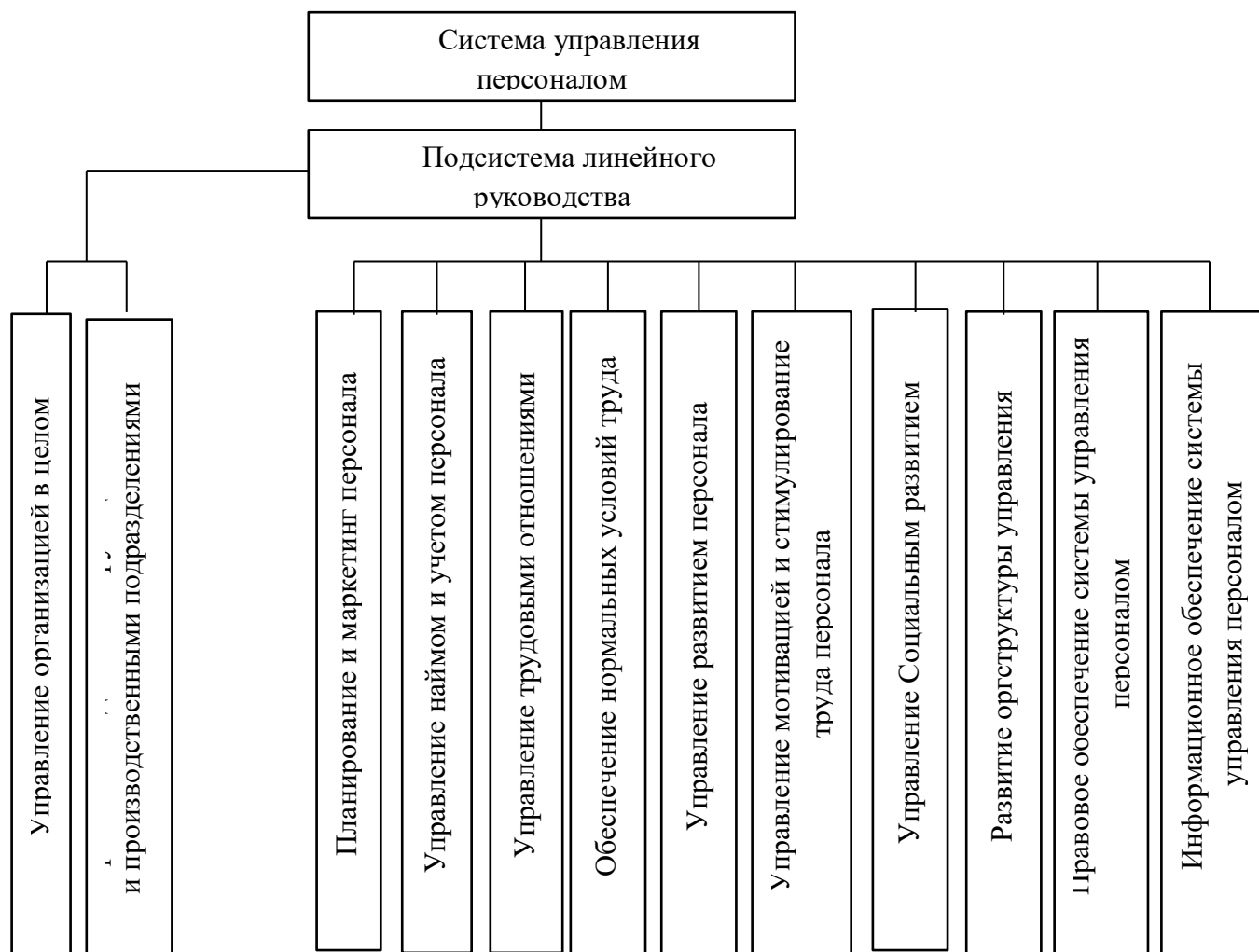
### *Приложение 1*

#### **Эволюция концепций управления персоналом**

| Годы               | Концепции                          | Работник рассматривается<br>как...                  |
|--------------------|------------------------------------|---|
| 20–40 -е гг. XX в. | Управление кадрами                 | Носитель трудовой функции, «живой придаток машины». |
| 50–70 -е гг. XX в. | Управление персоналом              | Субъект трудовых отношений, личность                |
| 80-90-е гг. XX в.  | Управление человеческими ресурсами | Ключевой стратегический ресурс организации          |
| XXI век            | Гуманистическая концепция          | Не люди для организации, а организация для людей    |

Составлено по: Теория и практика управления персоналом: Учеб.- метод. пособ. / Авт.-сост. Г. В. Щёкин. — 2-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 280 с.

### Состав подсистем системы управления персоналом в организации



Источник: Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов - Москва: ИНФРА-М, 2002. – С. 80.

## Презентация «Отдел персонала. Распределение обязанностей»

### Отдел персонала Распределение обязанностей



27.9.2017

1



**Елена Гладилina**  
*руководитель  
отдела персонала*

#### **ООО «Сокотель»**

- Отчеты по статистике, текучке, численности
- Отчет по выработке сотрудников отдела для кост-драйверов
- Проведение Tutti
- Разработка ЛНА
- Рабочие группы по вопросам HR
- Штатное расписание
- Отчет по остаткам отпусков
- Оценка персонала
- Выплата заработных плат

27.9.2017

2



**Светлана  
Максимова**  
*зам.руководителя  
отдела персонала*

#### **ООО «Сокотель»**

- Организация работы на участке КДП
- КДП на иностранных сотрудников
- Расчет премий по критериям
- Должностные инструкции
- Статистический отчет П-4 (НЗ)
- Участие во внутренних тренингах для сотрудников: обучение основам Трудового законодательства, особенностям начисления премий по критериям

27.9.2017

3





**Александр Гергуль**  
*менеджер по  
подбору персонала*

#### **ООО «Сокотель»**

- Организация работы по подбору персонала;
- распределение входящих звонков от кандидатов;
- проведение собеседований (офисные вакансии, менеджеры-стажеры);
- ведение страниц компании в соц.сетях (публикация вакансий, новостей компании);
- ведение Корпоративного портала;
- разработка органиграмм;
- оформление плакатов для досок информации;
- формирование этических норм поведения и пр.; организация корпоративного спорта;
- участие в ярмарках вакансий;
- развитие HR-бренда;
- организация и проведение мероприятий для развития корпоративной культуры.



**Эльвира Сидорчук**  
*менеджер по  
персоналу*

#### **ООО «Сокотель»**

- Прием/Увольнение
- Ежегодные оплачиваемые отпуска, отпуска без сохранения заработной платы, по беременности и родам, по уходу за ребенком
- Оформление документов на премию
- Дисциплинарные взыскания
- Выгрузка из 1С табеля учета рабочего времени
- Сбор и отправка резюме на вакантные должности (от уровня супервайзера)
- График отпусков
- Договоры ГПХ
- Отправка писем уволенным, длительно отсутствующим по невыясненной причине
- Должностные инструкции (ООО Сокотель)
- Отчеты по статистике (ООО Сокотель)
- Прикрепление/открепление к программе ДМС

27.9.2017

5



**Елизавета Щебенкова**  
*специалист по  
персоналу*

#### **ООО «Сокотель»**

- Прием/Увольнение
- Ежегодные оплачиваемые отпуска, отпуска без сохранения заработной платы, по беременности и родам, по уходу за ребенком
- Оформление документов на премию
- Дисциплинарные взыскания
- Выгрузка из 1С табеля учета рабочего времени
- Сбор и отправка резюме на вакантные должности (от уровня супервайзера)
- График отпусков
- Договоры ГПХ
- Отправка писем уволенным, длительно отсутствующим по невыясненной причине
- Архив
- Взаимодействие с банком

27.9.2017

6





**Юлия Мартысенко**  
специалист по  
работе с  
персоналом

#### ООО «Сокотель»

- Дисциплинарные взыскания
- Оформление документов по изменению заработной платы (руководящий состав)
- Оформление документов на поощрение (дежурства)
- Отпуск по беременности и родам, по уходу за ребенком, оформление документов по переводу на легкий труд
- Оформление документов на совмещение
- Отчетность в Центр занятости
- Публикация вакансий
- Сбор и отправка резюме на вакантные должности (линейные позиции)
- Распределение входящих звонков от кандидатов
- Ведение страниц компании в соц. сетях (публикации вакансий, новостей компании)
- Отчетность в Центр занятости
- Воинский учет

27.9.2017

7



**Вероника**  
**Файзурахманова**  
ассистент

#### ООО «Сокотель»

- Прием/увольнение работников;
- оформление документов по смене паспортных данных;
- отправка писем длительно отсутствующим по невыясненной причине;
- оформление бейджей;
- сбор данных и подготовка документов по программе «Лучший руководитель», «Лучший сотрудник»;
- прием/отправка корреспонденции отдела;
- подготовка копий трудовых книжек, справок;
- подготовка документов по налоговому вычету на детей;
- оформление ежегодных оплачиваемых отпусков, отпусков без сохранения заработной платы;
- оформление листов нетрудоспособности;
- оформление документов по смене паспортных данных; отправка писем длительно отсутствующим по невыясненной причине;
- прием/отправка корреспонденции отдела;
- заказ трудовых книжек, вкладашей в них;
- формирование личных дел;
- постановка работников на воинский учет;
- оформление документов на перевод с изменением должности, заработной платы, часов (линейный персонал магазинов);
- разработка графиков отпусков;
- оформление договоров ГПХ;
- проверка сроков действия разрешающих документов иностранцев (визы, регистрация, миграционные карточки и пр.); отправка писем уволенным, работа с личными делами уволенных;
- помощь специалистам службы персонала при необходимости.

27.9.2017

8



Составлено на основании данных, полученных от руководителя службы персонала ООО «Сокотель»

|  |  |
|--|--|
| <p>Общество с ограниченной<br/>ответственностью<br/>«СОКОТЕЛЬ»<br/>(«Общество»)</p> <p style="text-align: center;">«УТВЕРЖДАЮ»</p> <p style="text-align: right;">Генеральный<br/>директор Управляющей компании ООО<br/>«СОК Сервисный Центр Рус» Кайпио Ханну<br/>Йоуко<br/>Оскар</p>  | <p style="text-align: center;">Sokotel LLC</p> <p style="text-align: right;">APPROVED</p> <p style="text-align: right;">by the General Director of the<br/>Management company LLC “SOK Service<br/>Center Rus” Kaipio<br/>Hannu Youko Oscari</p>   |
| <p>01.07.2017 г. Санкт-Петербург</p>   | <p>01.07.2017 St.Petersburg</p>  |
| <p style="text-align: center;">Положение<br/>о премировании работников ООО<br/>«Сокотель»</p>  | <p style="text-align: center;">Bonus statement of Sokotel LLC</p>  |
| <p>1. Основные положения</p> <p>1.1. Настоящее положение о премировании (далее «Положение») работников Общества с ограниченной ответственностью ООО «Сокотель» (далее – Общество) разработано и вводится в целях повышения уровня обслуживания, а также улучшения показателей индивидуальной работы.</p> <p>1.2. Положение определяет порядок назначения, изменения и выплаты премий работникам Общества.</p> <p>1.3. Настоящее Положение распространяется на работников Общества (далее «Работники»), заключившие бессрочные и срочные трудовые договоры.</p> | <p>1. General provisions</p> <p>1.1. The present Bonus statement of Sokotel LLC (Bonus statement) is established on purpose of material motivation of employees of Sokotel LLC as well as for providing of the high level of service and improving the individual work.</p> <p>1.2. The order of bonus calculating and payment is stipulated by the Bonus statement.</p> <p>1.3. The present statement is valid as for the permanent employees so for the temporary employees.</p> |
| <p>2. Порядок и условия премирования работников</p> <p>2.1. Премирование работников Общества производится на основании приказа</p>   | <p>2. The order and the conditions of bonus payment</p> <p>2.1. The bonus payment for the employees of Sokotel LLC is paid in accordance with the</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>Генерального Директора. Премирование работников Общества производится при условии успешного выполнения Обществом (или отдельным подразделением Общества) запланированных показателей коммерческой деятельности, добросовестного выполнения работниками должностных обязанностей, а также правил внутреннего трудового распорядка, должностных обязанностей, установленных должностной инструкцией, правил и инструкций, действующих в Обществе, отсутствия дисциплинарных взысканий.</p> <p>22. Работник, не имеющий дисциплинарных взысканий, не нарушающий внутренних правил и инструкций предприятия, получает премию за соответствующий расчетный период в полном объеме пропорционально отработанному времени. Наличие дисциплинарных взысканий у сотрудника является основанием для невыплаты премии.</p> <p>23. Начисление премии происходит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Линейным сотрудникам - Премия выплачивается по окончанию премиального года: совместно с окончательным расчётом за Апрель (5 Мая)</li> <li>• Руководителям отделов - совместно с окончательным расчётом за Апрель (5 Мая)</li> <li>• Работникам, получающим ежеквартальную премию, совместно с окончательным расчетом за месяц, который следует за окончанием квартала</li> </ul> <p>24. Для некоторых должностей установлен определяющий показатель премии. В случае невыполнения данного показателя премия не выплачивается.</p> <p>25. Для начисления премии сотруднику необходимо проработать в Обществе минимум 3 полных месяца или 1 квартал премиального периода.</p> | <p>order of the General Director. The bonus payment for the employees is paid if to the stated financial result is reached by the company or by a department, and the employees were not disciplinary reprimanded and fulfilled the Internal regulations, other local regulations, job descriptions, rules and instructions.</p> <p>22. If the employee was not reprimanded and didn't violate the internal regulations and other local regulations of Sokotel LLC he gets the bonus in full amount in due calculating period in proportion of actual working time. In case if Employee have warning it is basis not to pay bonus</p> <p>23. Bonus is paid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• For line Employees after bonus year end: in April salary.</li> <li>• For HODs in April salary</li> <li>• For Employees in salary in month after end of quarter.</li> </ul> <p>24. For some positions there can be trigger factor for bonus criteria. In case if trigger factor is not achieved the bonus is not paid.</p> <p>25. Employee has to work in the Company not less than 3 full month or 1 quarter to have right to have bonus payment.</p> |
|--|--|

|   |   |
|---|---|
| <p>2.6. На день выплаты премии сотрудник должен числиться в штате Общества.</p> <p>3. Виды премий:</p> <p>Ежегодная премия в размере до 150 % от суммы от суммы оклада на конец премиального года выплачивается руководителям отделов отеля, а именно: менеджеру службы приёма и размещения гостей/начальнику службы приёма и размещения гостей, начальнику хозяйственной службы/руководителю хозяйственной службы, директору СПА и Фитнес комплекса, шеф-повару/главному шеф-повару, директору ресторанной службы, в</p> <p><u>Премияльные показатели:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционная прибыль отеля (показатель определяющий премию)- 25%</li> <li>• Объем продаж (выручка) отеля – 25%</li> <li>• Операционная маржа отеля - 20%</li> <li>• Опрос удовлетворенности гостей по отелю (ASSI)- 15%</li> <li>• Показатель удовлетворенности сотрудников (TYTTI)-15%</li> </ul> <p>Процент выполнения финансовых премиальных показателей зависит от выполнения установленных целей по бюджету (минимальная цель-цель по бюджету - Приоритетная цель)</p> <p>3.2. Ежегодная премия по результатам финансово-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений в размере до 200% от суммы оклада на конец премиального года выплачивается линейным</p> | <p>2.6. On bonus payment day Employee have to be in Company Payroll</p> <p>3. The types of bonuses:</p> <p>3.1. The annual bonus at the amount up to 150% of the monthly salary is paid for Hotel Management namely to: Front Office Manager, Housekeeping Manager, SPA &amp; Fitness Director, , Executive Chef, F&amp;B Director, in accordance with following criteria achievement (each criterion has the specific weight that in total is equal 100%):</p> <p><u>Bonus criteria:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Hotel's operating profit (Trigger) 25%</li> <li>• The hotel's turnover – 25%</li> <li>• Operating margin of the hotel -20%</li> <li>• ASSI of the hotel 15%</li> <li>• TYTTI 15%</li> </ul> <p>The results of bonus criteria are calculated basing on budget target performance (minimum target-budget target-top target)</p> <p>3.2. The annual bonus based on financial results of the company and its departments in amount up to 200 % of the monthly salary is paid for line Employees, Supervisors, Shift leaders, Sous Chefs, Deputy F&amp;B director, Deputy FO manager, lifeguard, aqua instructor, SPA service</p> |
|---|---|



|  |   |
|--|---|
| <p>сотрудникам, супервайзерам, начальникам смен, су-шефам, заместителю директора ресторанной службы, заместителю менеджера службы приема и размещения гостей, спасателю инструктору аквакомплекса, сервис-менеджеру спа, старшему сервис-менеджеру СПА по окончании премиального периода (ПП- с Января по Декабрь) в соответствии с выполнением следующих квартальных показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционная маржа отеля (показатель определяющий премию) - 12.5%</li> <li>• Объем продаж (выручка) отеля – 12.5%</li> <li>• Опрос удовлетворенности гостей по отелю (ASSI)/ - 25%</li> </ul> <p>При выполнении всех показателей, каждый квартал 50% от среднемесячной заработной платы зачисляются в «премиальный банк» (в расчет премии по итогам года).</p> <p>Ежегодная премия для сотрудников склада в размере до 100% от суммы оклада на конец премиального года выплачивается в соответствии с выполнением следующих квартальных показателей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опрос удовлетворенности сотрудников Общества работой склада 12,5%</li> <li>• Операционная маржа Ресторанной службы (показатель определяющий премию) – 12,5%</li> </ul> <p>При выполнении обоих показателей, каждый квартал 25% от среднемесячной заработной платы зачисляются в «премиальный банк» ( в расчет премии по итогам года).</p> <p>3.3. Ежеквартальная премия официантам, старшим официантам, ночным старшим официантам отдела ресторанного обслуживания номеров, барменам, ночным барменам, старшим барменам, сервис-менеджерам, старшим сервис-менеджерам (Ресторанная служба), сервис менеджерам отдела</p> | <p>manager, SPA senior service manager after completing of bonus period (BP- from January till December) in accordance with following quarterly criteria achievement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel's operating margin ( (Trigger)- 12.5%</li> <li>• Turnover – 12.5%</li> <li>• ASSI -25%</li> </ul> <p>In case of 2 criteria achievement, 50 % of monthly salary quarterly is entered in a «bonus bank».</p> <p>For store personnel the annual bonus in amount up to 100% of the monthly salary is paid in accordance with following quarterly criteria achievements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal satisfaction survey - 12.5%</li> <li>• Operating Margin (Trigger) - 12.5%</li> </ul> <p>In case of 2 criteria achievement, 25 % of monthly salary quarterly is entered in a «bonus bank».</p> <p>3.3.The quarterly bonus for waiters, senior waiters, night senior waiters, barmen, senior barmen, night barmen, service managers, senior service managers is calculated based on 63% of total amount of received tips got in quarter by their department. This bonus is allotted to these employees in proportion of their actual working time in quarter.</p> |
|--|---|

ресторанного обслуживания номеров, ночным сервис менеджером отдела ресторанного обслуживания номеров рассчитывается исходя из 63 % от суммы полученных чаевых в квартале по подразделению. Премия распределяется между указанными сотрудниками подразделения в зависимости от отработанного времени сотрудника в квартале

34. Премия подносчикам багажа службы приема и размещения гостей за выполнение разовых поручений, выходящих за рамки должностных инструкций и состоящих в выполнении работ по погрузке, разгрузке и доставке багажа, следующих отдельно от групп гостей, выплачивается на основании финансового отчета и представления руководителя службы приема и размещения. Размер премии по настоящему пункту составляет 50% от суммы, уплаченной клиентом Обществу за указанные дополнительные услуги.

35. Премия сотрудникам службы приема и размещения гостей за продажу комнат улучшенных категорий по сравнению с забронированными в размере 10% от разницы в стоимости забронированных и фактически проданных номеров выплачивается ежемесячно на основании отчета о продажах службы и представления руководителя службы приема и размещения гостей, утвержденного Генеральным директором Общества. Премия выплачивается в течение календарного месяца следующего за отчетным при условии выполнения плана продаж комнат улучшенных категорий.

34. The monthly bell-boy portorage bonus for additional services of caring luggage of individual guests is paid based on financial report of the Front Office Manager approved by General Director. The amount of portorage bonus is 50% of the total sum paid by the guest to the company.

35. The monthly bonus for Front Office Employees for up-selling the rooms in comparison with the booked rooms is paid based on financial report of the Front Office Manager approved by General Director. The amount of the up-selling bonus is 10% of the total variation in prices of sold rooms in comparison with the booked rooms. The monthly up-selling bonus for the Front Office Employees is paid according to the reached target. The bonus is paid in the next after reported month in case up-selling plan is fulfilled.

3.6. Единовременная премия лучшему сотруднику месяца отеля/сервисного центра и премия Лучшему менеджеру квартала выплачивается в размере 6000 рублей на основании приказа генерального директора Общества по представлению руководителя сотрудника, выбранного лучшим сотрудником месяца отеля/сервисного центра.

3.7. Единовременная премия лучшему сотруднику года отеля/сервисного центра выплачивается в размере 10 000 рублей на основании приказа генерального директора Общества по представлению руководителя сотрудника, выбранного лучшим сотрудником года отеля/сервисного центра.

3.8. Единовременная премия в размере 1500 рублей по акции «приведи друга» выплачивается каждому сотруднику, кроме перечисленных в приложении №1, а также генерального директора и генеральных управляющих, в случае рекомендации Общества в качестве работодателя своим знакомым при условии их трудоустройства в Общество и успешного прохождения испытательного срока. Основанием к приказу о премировании является представление руководителя.

3.9. Единовременная премия может выплачиваться по усмотрению руководства Общества по результатам работы отдельных сотрудников, либо отдела Общества, а сотрудникам, добившимся выдающихся результатов в соревнованиях, конкурсах, смотрах и т.д. и предоставивших соответствующие подтверждающие документы (сертификаты, дипломы, грамоты). Сотрудникам также

3.6. The mnthly bonus for Best Employee of the month and Quarterly bonus for Best manager of the hotel/service centre in the amount of 6000 rubles is paid based on the report of the Head of Department chosen be the Management Team and approved by General Director.

3.7. The annual Best Employee of the Year of the hotel/service center bonus in the amount of 10 000 rubles is paid based on the report of the Head of Department chosen by Management team and approved by General Director.

3.8. The lump sum bonus in amount of 1500 rubles for the Employee who advised the Company as an Employer to his friend is paid based on the report of the Head of Department of the new Employee after successfully passing the trial period. This bonus can be paid for employees excluding management in accordance with the supplement № 1 to the present Statement, General Managers and General Director.

3.9. The lump sum bonus based on the individual results and merit payment for individual results in contests and competitions can be paid by the order of the General Director. The lump sum bonus can be paid for the high professional results, additional work, active participation in the new projects of the company, the operative fulfillment of other important tasks and urgent work, single orders for the management, development and introduction of the measures for working conditions,

|   |  |
|---|--|
| <p>может быть выплачена единовременная премия за высокие достижения в труде, выполнение дополнительных работ, активное участие и большой вклад в реализацию новых проектов, качественное и оперативное выполнение других особо важных заданий и особо срочных работ, разовых поручений руководства, разработку и внедрение мероприятий, направленных на улучшение условий труда, техники безопасности, по результатам проведенных государственными органами проверок.</p> <p>3.10. Единовременная премия в размере 10 000 рублей выплачивается каждому сотруднику при достижении возраста 50 и 60 лет.</p> <p>3.11. Единовременная премия в размере заработка за 7 календарных дней месяца начисления премии выплачивается каждому сотруднику при достижении 10 летнего стажа работы в компании. По желанию сотрудника данная премия может быть заменена на дополнительные оплачиваемые 7 дней отпуска. Данный вид отпуска должен быть использован сотрудников в течение 12 месяцев со дня достижения 10- летнего стажа работы в компании. Даты данного дополнительного отпуска должны быть согласованы непосредственным руководителем.</p> <p>4. Источник выплаты премии</p> <p>4.1. Премирование сотрудников ООО «Сокотель» осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба основной деятельности.</p> <p>4.2. Источником выплаты премии является Фонд заработной платы</p> | <p>labor safety, fire safety improvement based on results of authority's inspections.</p> <p>3.10.The lump sum bonus in amount of 10 00 rubles is paid for the Employee in case of he/she reaches the age of 50 or 60 years old.</p> <p>3.11.The lump sum bonus in amount of 7 calendar days salary is paid for the Employee who reaches 10 years work in the company. The Employee can choose either this bonus or paid time off that is equal to 7 days. 2. Time off has to be taken within 12 months after the anniversary day and agreed upon with a supervisor.</p> <p>4. The source of bonus payment</p> <p>4.1. The bonus payment for the Sokotel LLC employees is done on condition that money sources are available and can be used for the merit payment without damage to the business.</p> <p>4.2 The bonus is paid from the payroll of Sokotel LLC.</p> |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
| <p>может быть выплачена единовременная премия за высокие достижения в труде, выполнение дополнительных работ, активное участие и большой вклад в реализацию новых проектов, качественное и оперативное выполнение других особо важных заданий и особо срочных работ, разовых поручений руководства, разработку и внедрение мероприятий, направленных на улучшение условий труда, техники безопасности, по результатам проведенных государственными органами проверок.</p> <p>3.12. Единовременная премия в размере 10 000 рублей выплачивается каждому сотруднику при достижении возраста 50 и 60 лет.</p> <p>3.13. Единовременная премия в размере заработка за 7 календарных дней месяца начисления премии выплачивается каждому сотруднику при достижении 10 летнего стажа работы в компании. По желанию сотрудника данная премия может быть заменена на дополнительные оплачиваемые 7 дней отпуска. Данный вид отпуска должен быть использован сотрудников в течение 12 месяцев со дня достижения 10-летнего стажа работы в компании. Даты данного дополнительного отпуска должны быть согласованы непосредственным руководителем.</p> <p>5. Источник выплаты премии</p> <p>5.1. Премирование сотрудников ООО «Сокотель» осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба основной деятельности.</p> <p>5.2. Источником выплаты премии является Фонд заработной платы</p> | <p>labor safety, fire safety improvement based on results of authority's inspections.</p> <p>3.12.The lump sum bonus in amount of 10 00 rubles is paid for the Employee in case of he/she reaches the age of 50 or 60 years old.</p> <p>3.13.The lump sum bonus in amount of 7 calendar days salary is paid for the Employee who reaches 10 years work in the company. The Employee can choose either this bonus or paid time off that is equal to 7 days. 2. Time off has to be taken within 12 months after the anniversary day and agreed upon with a supervisor.</p> <p>5. The source of bonus payment</p> <p>5.1. The bonus payment for the Sokotel LLC employees is done on condition that money sources are available and can be used for the merit payment without damage to the business.</p> <p>5.2 The bonus is paid from the payroll of Sokotel LLC.</p> |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
| <p>7.1. Выплата премий в соответствии с настоящим Положением производится в установленные Обществом дни выдачи заработной платы.</p> <p>7.2. Премия, начисленная, но не перечисленная в день выдачи заработной платы, выплачивается в день следующей выплаты аванса/заработной платы.</p> <p>8. Особые положения</p> <p>8.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента подписания. Настоящее Положение действует до даты принятия следующего Положения.</p> <p>8.2. Все изменения настоящего Положения производятся по мере необходимости и утверждаются Генеральным Директором.</p> <p>8.3. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения сотрудников ООО «Сокотель»</p> | <p>7.1. The bonus payment is done in accordance with the present Statement in terms for salary payout.</p> <p>7.2. The bonus charged on payroll but unpaid on the salary day must be paid out on the next salary payment day.</p> <p>8. Singular points</p> <p>8.1. The present Statement comes into effect from the signing day and acts till the new Statement is signed by General Director.</p> <p>8.2. All the amendments to the present Statement are done if necessary and approved by the General Director.</p> <p>8.3. The employees of Sokotel LLC must be acknowledge with the present Statement.</p> |
|---|--|

Составлено на основании данных, полученных от руководителя службы персонала ООО «Сокотель»

### Анкета удовлетворенности сотрудников

|           |  |
|-----------|--|
| ФИО       |  |
| Должность |  |

#### Как долго Вы работаете в Компании?

1. Менее 6 месяцев
2. От 6 месяцев до 1 года
3. От 1 года до 3 лет
4. От 3 до 5 лет
5. Более 5 лет

#### Вам нравится работать в Компании?

1. Да
2. Скорее да
3. Скорее нет
4. Нет

#### Оцените следующие факторы по шкале от 1 до 5:

*1 - абсолютно не удовлетворен, 5 – абсолютно удовлетворен*

| №  | Вопрос   | Оценка |
|----|--|--------|
| 1  | Условия Вашего труда в целом                                 |        |
| 2  | Санитарно-гигиенические условия                              |        |
| 3  | Оснащенность рабочего места                                  |        |
| 4  | Уровень снабжения расходными материалами                     |        |
| 5  | Рабочий график   |        |
| 6  | Предоставляемый отпуск                                       |        |
| 7  | Соответствие работы Вашим способностям                       |        |
| 8  | Соответствие заданий руководства Вашим обязанностям          |        |
| 9  | Уровень заработной платы                                     |        |
| 10 | Своевременность получения заработной платы                   |        |
| 11 | Условия формирования заработной платы                        |        |
| 12 | Бонусы и премии  |        |
| 13 | Уровень жизни, обеспечиваемый заработной платой              |        |
| 14 | Социальный пакет   |        |
| 15 | Льготы   |        |
| 16 | Объективность поощрения сотрудников                          |        |
| 17 | Справедливость наказаний и штрафов со стороны руководства    |        |
| 18 | Занимаемая должность   |        |
| 19 | Признание со стороны руководства и коллег                    |        |
| 20 | Возможность профессионального роста                          |        |
| 21 | Возможность личностного роста                                |        |
| 22 | Возможность карьерного роста                                 |        |
| 23 | Содержание Вашей работы                                      |        |
| 24 | Разнообразие работы  |        |
| 25 | Степень личной ответственности за результаты                 |        |
| 26 | Возможность самореализации                                   |        |
| 27 | Результаты Вашего труда                                      |        |
| 28 | Результаты труда Вашего отдела                               |        |
| 29 | Результаты труда компании в целом                            |        |
| 30 | Политика руководства по управлению организацией              |        |
| 31 | Стиль управления высшего руководства                         |        |
| 32 | Стиль управления непосредственного руководителя              |        |
| 33 | Компетентность руководства                                   |        |
| 34 | Требовательность руководства                                 |        |
| 35 | Отношение руководства к инициативе и предложениям работников |        |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 36 | Внимание руководства к нуждам сотрудников                         |  |
| 37 | Взаимоотношения с руководством организации                        |  |
| 38 | Взаимоотношения с руководством отдела                             |  |
| 39 | Взаимоотношения с коллегами                                       |  |
| 40 | Информирование об актуальных проблемах и событиях в компании      |  |
| 41 | Информирование о планах руководства                               |  |
| 42 | Степень участия в обсуждении и принятии важных решений в компании |  |
| 43 | Корпоративная культура  |  |
| 44 | Корпоративные мероприятия   |  |
| 45 | Психологический климат в коллективе                               |  |

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_

*Интерпретация.* По итогам анкетирования работника выставляется средний балл, затем средний балл по итогам анкет всех работников (от 1 до 5 баллов, 5 баллов – 100%). На основании полученного результата – показатель КРІ «Удовлетворенности работников» в процентах.

Составлено по: Многофункциональный сервис для проведения опросов клиентов, анкетирования сотрудников, маркетинговых исследований и получения отзывов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.testograf.ru/ru/oprosi/aktualnie/udovletvorennost-sotrudnikov.html> (Дата обращения: 30.05.18)



**Анкета оценки обучения**

(заполняется руководителем)

Подразделение,  
отдел \_\_\_\_\_Руководитель  
(Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

Участник \_\_\_\_\_ обучения \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Должность участника \_\_\_\_\_

Тема обучения (семинара) \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения (оцените по 10-бальной школе 1 – неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка).

| Критерии оценки  | Оценка | Замечания |
|--|--------|-----------|
| 1. Практическая ценность знаний, полученных при обучении для отдела/подразделения                                  |        |           |
| 2. Степень выполнения целей, поставленных перед сотрудником до обучения  |        |           |
| 3. Удовлетворенность руководителя от внесенных сотрудником предложений по улучшению деятельности сотрудника/отдела |        |           |
| 4. Удовлетворенность руководителя полученной информацией и материалами   |        |           |
| 5. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы навыков, каких именно?           |        |           |
| 6. Насколько обучение способствовало развитию у работников необходимых для работы личных качеств, каких именно?    |        |           |
| 7. Результативность обучения для выполнения задач подразделения?   |        |           |
| Общее количество баллов  |        |           |
| Общая результативность, в %(общ. кол-во баллов/ 70 x100%)  |        |           |

2. Какие еще знания, умения необходимы сотруднику для успешного выполнения его должностных обязанностей: ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных на семинаре знаний: \_\_\_\_\_

3. Какое обучение еще необходимо для данного сотрудника (по какой тематике): \_\_\_\_\_

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения в организации \_\_\_\_\_

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_

*Интерпретация.* На основании средней оценки удовлетворенности руководителей выставляется общая оценка удовлетворенности обучением в процентах, затем переводится в проценты, это и будет показатель КРІ «Удовлетворенность руководителей отделов эффективностью обучения».

Источник: Ветлужских Е. Обучаем - оцениваем. Модели критериальной оценки результатов обучения. / Е. Ветлужских // «Справочник по управлению персоналом». - 2005 г. - №2.

### Анкета «Уровень лояльности»

|           |  |
|-----------|--|
| ФИО       |  |
| Должность |  |

Инструкция. Вам предложены несколько утверждений, выражающих разнообразные чувства, которые может испытывать человек по отношению к своей организации. Определите свои собственные чувства. Для этого выберите приведенный вариант ответа:

- 1 – Абсолютно не согласен
- 2 – Скорее не согласен, чем согласен
- 3 – Затрудняюсь ответить
- 4 – В целом согласен
- 5 – Полностью согласен

| №  | Вопрос  | Ответ |
|----|---|-------|
| 1  | Я готов приложить усилия, даже превышающие общепринятые ожидания, чтобы моя компания преуспевала.               |       |
| 2  | Я всегда говорю своим друзьям, что работаю в великолепной компании  |       |
| 3  | Я испытываю лояльность по отношению к этой компании   |       |
| 4  | Я соглашусь практически с любым назначением, лишь бы остаться работать в этой компании                          |       |
| 5  | Я считаю, что мои личные ценности и ценности, принятые в моей компании, очень близки                            |       |
| 6  | Я с гордостью заявляю другим, что являюсь частью этой организации   |       |
| 7  | Я бы не хотел перейти в другую компанию, даже если бы там пришлось выполнять аналогичную работу                 |       |
| 8  | Моя организация действительно вдохновляет меня работать как можно лучше   |       |
| 9  | Требуются очень значительные изменения в моих личных обстоятельствах, чтобы я оставил работу в этой организации |       |
| 10 | Я очень рад, что выбрал именно эту организацию, когда искал работу и рассматривал другие предложения            |       |
| 11 | Я бы хотел надолго остаться работать в этой компании  |       |
| 12 | Я удовлетворен уровнем развития корпоративной культуры в организации  |       |
| 13 | Мне действительно небезразлична судьба компании   |       |
| 14 | Для меня это самая лучшая из организаций, где я мог бы работать   |       |
| 15 | Решение начать работать в этой организации было, безусловно, лучшим решением за последнее время                 |       |

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_

*Интерпретация.* Для получения показателя уровня лояльности работников, необходимо сложить все значения и найти среднее (от 1 до 5), затем выразить это в процентах (5 баллов – 100%).

Источник: Многофункциональный сервис для проведения опросов клиентов, анкетирования сотрудников, маркетинговых исследований и получения отзывов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.testograf.ru/ru/> (Дата обращения: 30.05.18)

### Анкета обратной связи прохождения адаптационного периода

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| ФИО                                 |  |
| Должность                           |  |
| Дата начала испытательного срока    |  |
| Дата окончания испытательного срока |  |
| Руководитель                        |  |
| Наставник                           |  |

Уважаемый сотрудник!

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей компании качество адаптации новых сотрудников. На период испытательного срока Вам был назначен наставник. Ответьте на вопросы, как строилось Ваше взаимодействие с наставником.

Ответы на вопросы оцениваются в баллах, где:

1 балл - Плохо / Результаты не соответствуют ожиданиям

2 балла - Удовлетворительно / Результат ниже ожиданий

3 балла - Хорошо / Результат почти соответствует ожиданиям

4 балла – Очень хорошо! Результат соответствует ожиданиям

5 баллов - Супер! Отлично! / Результат превышает ожидания

| Ваш наставник...   | Балл |
|--|------|
| Ясно и понятно излагает материал   |      |
| Приводит примеры из собственного опыта   |      |
| Показывает и объясняет, как можно использовать знания на практике, в работе              |      |
| При необходимости уточняет и объясняет другими словами материал для наилучшего понимания |      |
| Задает вопросы для проверки понимания изложенного материала                              |      |
| Проводит периодическую проверку знаний   |      |
| Дает рекомендации по итогам проверки знаний  |      |
| Хвалит, поддерживает при необходимости   |      |
| Отвечает на вопросы, дает пояснения  |      |
| Корректно указывает на недостатки  |      |
| Быстро налаживает контакт, выстраивает рабочие отношения                                 |      |
| Разговаривает корректно, вежливо, терпелив   |      |
| Внимание наставника было достаточным   |      |
| Наставник является для меня авторитетом  |      |

Оцените период прохождения адаптации, рассмотрев каждый вопрос анкеты и выбрав 1, наиболее подходящий вариант ответа от 1 до 5 (1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен).

| Вопрос  | Оценка |
|---|--------|
| 1. В процессе адаптации внимание кураторов (коллег и представителей администрации), была оказана всесторонняя поддержка.      |        |
| 2. Ваше рабочее место было хорошо оснащено: были в распоряжении все необходимы инструменты, средства коммуникации, программы. |        |
| 3. Вам было достаточно теоретической и практической информации (обучающих материалов)   |        |
| 4. Ваши коллеги всегда доброжелательно и с готовностью делятся информацией, готовы помочь                                     |        |

|  |  |
|--|--|
| Как Вы считаете, какой информацией должен был поделиться с Вами наставник, для того, чтобы облегчить Ваше вхождение в должность? |  |
| Ваши предложения по работе наставника?   |  |

|  |  |
|--|--|
| Что бы Вы хотели добавить к программе адаптации новых сотрудников? |  |
|--|--|

*Интерпретация.* Для получения КРІ «Удовлетворенность работников адаптацией», необходимо сложить все числовые значения и найти среднее (от 1 до 5), затем выразить это в процентах (5 баллов – 100%).

Источник: HR – Portal: Сообщество HR-менеджеров [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/pages/adapt/aa.php> (Дата обращения: 01.05.18)

### Анкета оценки обучения (заполняется сотрудником)

Участник \_\_\_\_\_ обучения \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Подразделение, должность \_\_\_\_\_

Тема обучения \_\_\_\_\_

Дата обучения \_\_\_\_\_

Место проведения (город, учебное заведение) \_\_\_\_\_

1. Оцените результативность обучения (по 10-бальной шкале 1 - неудовлетворительная оценка, 10 – отличная оценка).

| Критерии оценки   | Оценка | Замечания |
|---|--------|-----------|
| 1.Соответствие содержания курса ожиданиям   |        |           |
| 2.Актуальность полученных знаний  |        |           |
| 3.Соответствие содержание курса программе   |        |           |
| 4.Новизна полученной информации   |        |           |
| 5.Понятность изложенного материала  |        |           |
| 6.Практическая ценность материала, применимость для работы  |        |           |
| 7.Смогли бы вы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работы отдела после посещения данного обучения? |        |           |
| 8.Насколько обучение способствовало развитию навыков? Каких именно?   |        |           |
| 9.Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?   |        |           |
| 10.Удовлетворенность полученными материалами (документацией)  |        |           |
| Общее количество баллов   |        |           |
| Результативность обучения (%) общее кол-во баллов/100 x 100%  |        |           |

2. Ваши предложения по улучшению деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных при обучении знаний:

---



---



---



---



---

3. Оценка качества преподавания:

| Критерии                        | Оценка<br>(от 1 до 10) | комментарии |
|---------------------------------|------------------------|-------------|
| Доступность изложения материала |                        |             |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Использование различных методов (практические упражнения, слайды, кейсы, групповая работа) |  |  |
| Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией                     |  |  |
| Уровень владения материалом  |  |  |

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения

---



---



---



---

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_

*Интерпретация.* Для получения КРІ «Удовлетворенность работников обучением», необходимо сложить все числовые значения и найти среднее (от 1 до 5), затем выразить это в процентах (5 баллов – 100%).

Источник: Ветлужских Е. Обучаем - оцениваем. Модели критериальной оценки результатов обучения. / Е. Ветлужских // «Справочник по управлению персоналом». - 2005 г. - №2.

## Опрос удовлетворенности работников службы персонала работой ассистента

|           |  |
|-----------|--|
| ФИО       |  |
| Должность |  |

**Оцените следующие факторы по шкале от 1 до 5:**

*1 - абсолютно не удовлетворен, 5 – абсолютно удовлетворен*

| <i>Вопрос</i>   | <i>Оценка</i> |
|---|---------------|
| 1. <i>Своевременные прием/отправка корреспонденции отдела</i> |               |
| 2. <i>Порядок в кадровой документации</i>                     |               |
| 3. <i>Своевременность помощи ассистента при необходимости</i> |               |
| 4. <i>Качество помощи ассистента при необходимости</i>        |               |

дата \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_

*Интерпретация.* Для получения КРІ «Удовлетворенность работников службы персонала работой ассистента», необходимо сложить все числовые значения и найти среднее (от 1 до 5), затем выразить это в процентах (5 баллов – 100%).

Составлено автором